

The magazine of public sector innovation

# Progress

FALL 1994 \$2.00

CA20N  
TR  
-P62



"Innovation AS A METHOD OF PLANNED CHANGE ...  
BEGINS BY trying NEW THINGS, WATCHING results,  
AND building ON WHAT WORKS. AS A CHANGE TOOL,  
INNOVATION BEGINS LOCALLY, FOCUSING ON improvement  
ON ONE PROBLEM OR OPPORTUNITY. IT BEGINS NOT WITH THEORY BUT WITH  
illustration."



## Message from the Minister of Finance

**Everyone agrees that change – measurable and sustainable change – is needed to preserve the quality of public services in Ontario.**

**But, when you care about the public, when you care about services that benefit communities, and when you care about the people who work for you, then you need an approach to change that is responsive, thoughtful and comprehensive.**

**That's why I'm pleased to help launch this new publication which looks at workplaces that have taken this approach to change. It's time to applaud those in the public sector who are introducing lasting and beneficial innovations to their organizations. It's tough enough just doing your day-to-day job serving the public, without having to think about ways to totally revamp the way you work. The credit goes to the people in these stories.**

**I believe these success stories can be reproduced – in one form or another – throughout Ontario. And I'm sure it's a challenge the people who work in our public sector are willing and able to meet.**

*Floyd Laughren*

Floyd Laughren  
Minister of Finance

## A few thoughts from the editor

When I was young, my father would say to me, "Never compromise your values. But understand there is more than one way to achieve the things you believe in."

Those words of wisdom have never been more true than today. With government revenues declining, public sector workers in Ontario are re-thinking the way they deliver services. While employees continue to believe in the important role public services play in the province's health and quality of life, the way these services get delivered is now in question.

The debate over how to re-invent public services has been fierce at times. The public as taxpayer demands lean and efficient government. But the public as consumer wants easy access to services. With public sector workplaces scrambling to adapt to the public's demands, narrower priorities and a new fiscal reality, things are bound to foul up at times. And, more often than not, the public only hears about the incidents when things went wrong.

So we set out to find the good examples of public sector change in Ontario.

We wanted to showcase people who are being more creative, taking risks and inventing new ways to deliver their services. We wanted to search out public sector organizations that are involving their employees, in a meaningful way, in the "what" and "how" of change. And we wanted to look at workplaces throughout the entire public sector – from hospitals, to municipalities, to schools, to public utilities.

We are not writing about perfect stories – they're not fairy tales. In the workplaces we visited, not everyone was happy, nor did everything work out perfectly. But they did represent a change for the better. And in most cases, the change process is still under way.

These are stories of progress. These are stories of people who have struggled and managed to take steps forward.

We highlight these workplaces to see what others can learn. What advice do these people have for employers and employees who face similar challenges?

We hope this magazine will be the first of many on the topic of public sector change.

We welcome your letters. And we hope you'll share with us your stories and your lessons for making positive and lasting change.

*Catherine Clement*

Catherine Clement  
Editor

Progress, The Magazine of Public Sector Innovation, Fall 1994, Volume 1, No. 1

Editor: Catherine Clement

Writers: Massimo Commanducci,  
Shona McKay

Editorial assistants: Gregory Ladyka,  
Christine Avery Nuñez, Suzanne Bezuk

Art Director: Adams + Associates Design  
Consultants Inc.

Cover Illustration: Barbara Mulstein

Cover Quotation: Harold S. Williams, Arthur Y. Webb and William J. Phillips, Outcome Funding, 2nd edition; Rensselaerville, N.Y.; The Rensselaerville Institute, 1993.

Progress is a publication of the Ontario Ministry of Finance, 101 Bloor Street W., 12th Floor, Toronto, Ontario, M5S 1P7. (416) 325-0888.

Your letters are welcome. Please address them to Editor, Progress, 101 Bloor Street West, 12th Floor, Toronto, Ontario, M5S 1P7.

Subscriptions are available by writing to the address immediately above. Please inform us in writing of any address changes.

Additional copies are available at Publications Ontario, 50 Grosvenor Street, Toronto, Ontario, M7A 1N8. (416) 326-5315.

The comments expressed in this publication are the personal views of the individuals interviewed, and do not necessarily reflect the position of the Government of Ontario. All efforts have been made to ensure the

completeness and accuracy of the information provided. However, readers should not act on the information contained herein without seeking professional or other advice on the particular matters which are of concern to them.

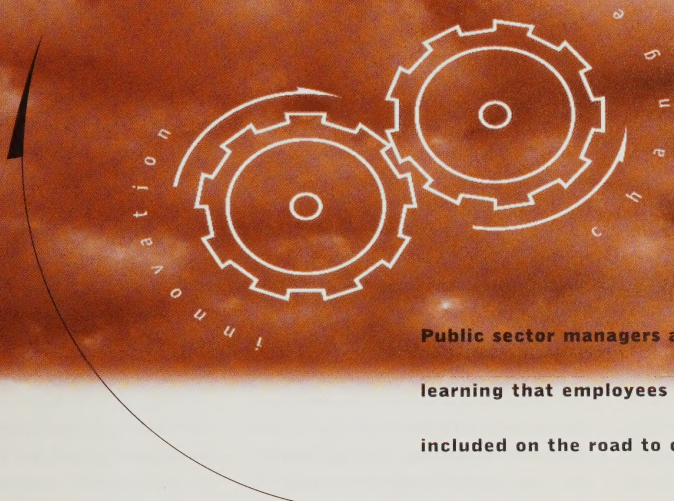
ISSN #1198-9750

© Queen's Printer for Ontario, 1994.

Ontario



# Change from the bottom up



**Public sector managers are quickly learning that employees must be included on the road to change.**

BY SHONA MCKAY

**I**n January 1992, administrators at the Township of Pittsburgh asked employees to help crop the municipality's \$5-million annual budget by 10 per cent. "We asked each of our people to come up with five suggestions that would save money without reducing service to taxpayers," says Sheilagh Dunn, project coordinator for Pittsburgh, a community of 11,500 people on the outskirts of Kingston, Ontario. "In return we promised that, if our goal was reached, there would be no layoffs and everyone would get a bonus."

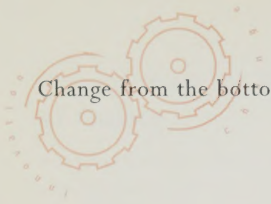
According to Dunn, each one of the township's 44 employees accepted the challenge. For instance, public works supervisor Kevin Riley led an initiative to streamline the community's annual spring cleanup. "I asked one of my drivers to come up with a new routing system and he came back to me with a plan that was essentially a paramilitary

garbage collection exercise," says Riley. "We ended up saving \$30,000."

That's a significant achievement. It's also a feat that, with variations on a theme, is being performed by scores of public sector organizations across Ontario. Like the eastern Ontario township, these government operations and institutions are proving that the fastest, most efficient route to positive, cost-effective and lasting change is through meaningful employee involvement.

There is a general consensus among change management consultants that the advantage today belongs to those businesses and organizations that invite their employees along on change journeys. Joe Arbuckle is president of Toronto-based Phoenix Partnerships Inc. and has helped re-engineer successfully a number of private and public sector operations. He believes "high-performing





## Change from the bottom up

organizations are staffed with people who care passionately about their businesses and compassionately about their fellow workers. A lack of cooperation means a lack of involvement and commitment.”

The dean of public sector revitalization, Ted Gaebler, co-author of the seminal *Reinventing Government*, is also a staunch supporter of a people-centred approach to change. “Governments are being asked to do so much more today – and with less resources,” he says. “The only way they are going to make that change is to empower their people. If you empower your people, amazing things will happen.”

But just how does an organization actually begin the process that leads to employee involvement and, subsequently, incremental increases in creativity, ingenuity and productivity? The answer, say the change gurus, is not simply a matter of the chief administrative officer announcing an end to the old hierarchical way of doing things. Nor will employees join the cause if those at the top ignore their suggestions and ideas. At the same time, no employee worth his or her

paycheque will join the change parade unless there is an incentive to do so. In short, only those organizations committed to going beyond rhetoric can expect to see their employees buy into the change process.

A case in point is the employee-driven transformation of the Ministry of Municipal Affairs’ Subsidies Management Branch (SMB), a unit that funds various municipal programs across the province. Once a demoralized, under-performing operation where workers took a “who cares, why bother” approach to work, SMB is today a vibrant, entrepreneurial workplace staffed by people who take pride in serving their customers.

SMB’s journey away from despair began when Roberta Veley became the organization’s director in October 1989. “It did not take me long to realize this was a place with problems,” recalls Veley. “On my first day, I had three people in my office crying.” To realize the radical change she believed was needed, Veley recruited her entire staff to develop a plan for achieving a more humane and higher-functioning operation. “I knew if I simply drafted a memo and said, OK peo-

ple, we are going to change and live happily ever after, nothing would have happened,” she remembers. “I wanted my staff to become partners and to decide what our business goals would be.”

**To** launch the culture of inclusion, Veley organized a two-day staff seminar during which SMB employees helped create a new branch mission and value statement. The staff set the agenda and directed the seminar, then took the lead in establishing an employee award program.

In the fall of 1990, employees organized an Outward Bound excursion. Paul Hallson, a computer programmer at SMB, recalls the success of the day spent scaling rocks and crossing rope bridges with colleagues. “When you rely on others for your personal physical safety, you begin to understand we are all dependent on one another. I know when I got back to work that message was still with me.”

Upon a growing foundation of trust, SMB employees went on to totally revamp the organization’s culture and business practices. Unquestionably, SMB’s people are happier. And the branch’s bottom line is healthier. A recent survey that covered a three-year period concluded that both production time and mail costs had been reduced by 40 per cent annually. At the same time, the branch had realized a 25-per-cent improvement in payment efficiency and a 30-per-cent saving in supply costs thanks to the in-house development of a computerized inventory control system.

Although Veley left the branch earlier this year, it’s clear employee involvement has become an established way of business at SMB. MMA’s officials did not replace the departing director. Instead they authorized the organization’s three top managers, known as the leadership team, to run the branch.



“We make sure that our employees are informed about everything that is going on. As well as staff meetings, we publish a regular newsletter that reports on our cost-management initiatives. We also make sure that we respond formally to every suggestion that comes from our employees. Last year, I sent each of our staff members a personal letter, detailing the status of their suggestions.”

*Sheila Dunn, PROJECT COORDINATOR OF PITTSBURGH TOWNSHIP*





Says leadership team member Ted Paradis, "All of our achievements have happened because we employees have taken ownership of our business."

**Although** it operates on a much grander scale, Ontario Hydro is another organization that has found ways to accommodate employee involvement in the change process. No one questions the giant utility's need to do things differently. Operating under heavy debt burden and in a market where demand is less than previously forecast, Hydro has been fighting to achieve fiscal health. Efforts to deal with Hydro's debt recently led to the announcement of another round of cuts, which, when added to previous downsizing plans will result in an organization with one-third fewer employees. Not surprisingly the change journey continues to be rocky – in many parts of the organization morale is low.

John Murphy, president of the Power Workers' Union (PWU), which represents approximately 15,000 of the Crown corporation's 27,000 workers, has been quite critical at times of the methods and decisions of Hydro's management. Not long ago, he vociferously opposed the organization's plan to invest \$73 million in a Peruvian electrical utility – a decision made around the same time Hydro announced plans to chop another \$200 million from its operating budget.

More often than not such circumstances would spell ruin for both the corporation and the workers. Yet, thanks to the implementation of a joint problem-solving approach between Hydro's managers and the largest union, the PWU, the utility has managed to avoid all-out internal warfare.

According to Peter Kelly, PWU vice-president, the partnership had its genesis in 1989, when managers and employees working in Hydro's nuclear division came together to

"Involvement has definite advantages. Take the single issue of layoffs. If I simply said, 'No, I can't agree,' chances are I would not change the course of events. But by sitting down at the table with management, I am able to negotiate redeployment and re-training terms. I can also talk about converting overtime to regular time. In short, I can save jobs. That's a better outcome than pink slips."

*Peter Kelly, VICE-PRESIDENT OF THE POWER WORKERS' UNION*

address the hot issues of environmental responsibility and public safety. "That laid the foundation," says Kelly, who today sits on a number of management committees at Hydro. "We began to start talking about doing things differently; about how to move away from the old adversarial approach where somebody always won and somebody else lost. We began moving towards a consensual approach that would attain more satisfying, long-term solutions."

The discussion led to joint representation on teams which Richard Moore, an employee-relations consultant at Hydro, says "are dealing with issues throughout the entire organization." For instance, there are currently management and labour representatives on the organization's employment security and senior management committees, as well as a team to review restructuring efforts. Perhaps the best illustration of Hydro's new joint-planning stance is the presence of John Murphy on Hydro's board of directors – the result of a collective bargaining agreement reached earlier this year.

Both sides credit the new cooperative style for averting a strike in 1992 over the issue of contracting out work. Recalls Kelly: "We decided to resolve the issue by sitting down and attempting to achieve consensus. Over two one-week periods in 1991, we thrashed out our differences." The outcome –

which gave the company the right to hire outside if the union leaders agreed – was seen as a victory for both sides.

Although relations between labour and management are still difficult at times, Moore insists a partnership approach will prevail at Hydro for the simple reason that everyone has benefited from the change. Says Moore: "There's no doubt including workers in decision-making has helped us bring employees on-side." Kelly also believes collaboration is the methodology of the future. "As long as joint problem-solving means true and meaningful involvement, as opposed to an attempt by management to neuter workers, it's a preferable option," he says.

**At** Queen's University in Kingston, Ont., Rod Fraser, vice-principal (resources) and co-chair of the institution's recently formed Efficiency Committee, is another believer in the power of employee involvement. "About three years ago, the university's administrators recognized tight financial times lay ahead," recalls Fraser. To meet the challenge, the leaders formed an ad hoc group made up of representatives from the university's unions, faculty association, non-unionized staff and graduate and undergraduate students.

According to Fraser, there was good reason for initiating the policy of inclusion. "An extraordinary feeling existed that all of our stakeholders would have to buy in to a plan



that would achieve the fundamental changes we believed would be necessary," he says.

Last year, in response to further provincial transfer payment cuts, Queen's informal efficiency group became an official body with a mandate to develop a change strategy that would transform the way the university operated. "Since the fall of 1993, we have been meeting on a regular basis," says Fraser. "During those meetings, we have endeavoured to build a consensus on the major issues facing the university."

As part of that process, the Efficiency Committee requested input and suggestions from all members of the university community – a program Fraser says solicited hundreds of responses. One of those suggestions – transferring the institution's phone technology from individual direct dial to a computerized departmental routing system – has already been implemented and is expected to save the university between \$150,000 to \$175,000 a year. Another suggestion – which originated with a group of unionized employees – involved doing away with the traditional mid-December wage payment. Says Allan McPhail, an electronic technologist, president of CUPE Local 254 and co-chair of the Efficiency Committee: "Employees are paid at the end of the month except at Christmas. The early pay period was alright if you wanted to buy extra gifts, but it also meant people

had to wait six weeks for the next cheque. We felt we could do without it." The result is an annual gift from the employees to the institution of \$20,000 – the amount Queen's earns in interest by keeping its December payroll in the bank for two extra weeks.

As significant as such amounts are, Queen's committee of partners made a recommendation to the University's principal last spring that real change would involve something more than, as Fraser puts it, "tinkering at the margins." "Rather," he adds, "it was our thought that what was needed was a fundamental review of the way we do business." According to Fraser, the group anticipates the report will lead to significant restructuring. For instance, he foresees the realignment of business departments and, perhaps, amalgamating the administrative support for separate academic units.

Inevitably, the adjustments will result in fewer jobs at Queen's. However, Fraser believes the inevitable negative effects of downsizing will be buffered by the fact that all of the university's partners will have taken part in the decision-making. "Whatever transpires, our employees will know their interests have been taken into consideration," he says. "Their voices are being heard."

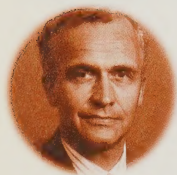
Although less effusive, CUPE's McPhail is also a supporter of the emerging collegial style. "Traditionally at universities, non-academic

employees are the forgotten workers," he says. "But this new approach marks a new resolve to include us in decision-making. We are not quite as involved as we would like to be and, because of the institution's hierarchical system, communication is slow. Still, it's much better than before."

No doubt that sense of increased well-being is shared by municipal workers in nearby Pittsburgh Township. Full partners in the municipality's cost management campaign – begun last year for the purpose of reducing the area's dependence on federal and municipal grants – workers have come up with scores of initiatives that have resulted in wholesale change. According to Dunn, the improvements have included a plan for cutting long distance phone expenses by \$2,000 yearly – a change that was drafted and implemented by the municipality's secretaries. At the same time, public works employees reaped an annual \$90,000 windfall taking over responsibility from an outside contractor for operating the area's own water and sewage system.

None of this, notes Dunn, would have been possible without the help of employees. "From the beginning of the change process, it was understood the people on the front lines were the ones who knew their jobs best," she says. "We knew it would be the people on the front lines who would have the most impact on reducing costs while maintaining services. All our chief administrators needed to do was to give people the authority to do their job well. That happened and, since that time, we have all become practitioners of the Nike school of management – we 'just do it.'"

For more information, Joe Arbuckle can be reached at (416) 484-0485; Ted Gaebler at (415) 485-2926; and Allan McPhail at (613) 545-2572.



"We use every means at our disposal – newspapers, E-mail and the university's on-line information queue – to keep people up to date on the work of our committee."

Rod Fraser, VICE-PRINCIPAL AND CO-CHAIR OF QUEEN'S UNIVERSITY EFFICIENCY COMMITTEE



# Innovation Leaders

**Employees need a champion that will**

**listen to them, encourage them – and**

**then turn loose their creative energy.**

**A** leader must not only be committed to the change strategy but also be prepared to expend the energy to get involved in the process. His or her involvement is one of the most important conditions for successfully moving forward."

The statement above belongs to Pamela Reid, president of Reid Consulting Group in Toronto, an organization currently helping a number of medical institutions and organizations across Ontario implement restructuring initiatives. It's an observation shared by most consultants and practitioners involved in change programs today.

Certainly, Gareth Morgan, distinguished research professor at York University's Faculty of Administrative Studies, believes the presence of a strong change leader is axiomatic to corporate revitalization. "The leaders in an organization undergoing change have to create a context in which the change can happen," he says. "If the leaders aren't always out there getting everyone moving, motivating people, the change process will sputter."

A similar view is held by Art Daniels, assistant deputy minister at Ontario's Ministry of Consumer and Commercial Relations, who has been deeply involved in his organization's radical restructuring efforts over the past seven years. "I spend 80 per cent of my time on change," he says. "My job is to be constantly out there delivering a positive message about change; reinforcing the idea

that change will result in a richer, better workplace."

Burlington city manager Michael Fenn agrees that it's the change leader's job to ensure that information flows out to all members of the organization. Fenn's city is undergoing a comprehensive restructuring effort. "In my case, I report regularly on change matters to council and the greater community," he says. "In that way, I am building a bridge of trust which will ensure that I have continued support for our goals." At the same time, Fenn points out, he is in an on-going dialogue with his employees. "That means that I'm not only talking but also – and most particularly – listening to my staff."

A key role of the change champion is to deal with resistance. And the way to do that, change experts insist, is not through punishment but through persuasion. "Leaders have to be aware that people buy in to change at different speeds," says Reid. "People have to be given time to reflect, choose and come on board."

Reid also cautions her client-leaders that, in many cases, employees who initially oppose change eventually become the greatest supporters of change. "As often as not, the resistor is a person who has tried to work in more innovative ways in the past, encountered roadblocks and become discouraged and cynical," she says. "However, once this

frustrated employee becomes convinced that the organization is actually serious about change, he or she will often become an agent for change." In Daniels' experience, "difficult employees are not usually obstacles to change. Rather, they are challenges. If you deal with those challenges successfully, everyone benefits."

According to facilitators, change leaders have one other essential duty: They must persevere. "The role of the change champion is unquestionably difficult," says Morgan. "Leading change is an immense job that's often stressful, frustrating and full of uncertainty." However, the rewards for tenacity can be significant. Says Daniels: "Every day, my organization gets better. Today, we are providing better customer service at the same time that we are generating more revenues. We are far more productive than we used to be. As well, we have drastically delayed our structure and pushed power through the organization. Our staff are better trained than they were five years ago and, in just about every case, people's jobs are bigger, broader and more fulfilling. To know that I have played a part in realizing these achievements makes me feel good. Very good."

*For more information, Pamela Reid can be reached at (416) 253-2577.*



*Public sector agencies are discovering  
that the corporate world does not have  
a monopoly on cost-cutting wisdom.*

# CO operation

**Re**-engineering. Performance measurement. Total quality management. The language and practices of the business world are steadily making their way into the public sector as governments try to adapt to a new, harsher fiscal environment. Hospitals, schools and municipalities are looking increasingly to corporate leaders for advice, hoping to glean some of their competitive drive. But more and more public sector managers are also rediscovering an old way of getting things done, a fundamental practice we all learned as children and once built communities with: cooperation. Talking is transforming the way government agencies work. And "sharing" is quickly becoming the buzzword of public sector culture.

BY MASSIMO COMMANDUCCI



**I**t all began over a light lunch back in 1982. Chatham city manager Hugh Thomas invited David Mistele, then director of the Kent County Board of Education, to help arrange a series of meetings between the county's major public sector employers. The goal: to see how and where these autonomous bodies — all linked by taxpayers' money — could work together.

As Thomas describes it, with everyone finally in the same room, common sense dictated what should have been done years ago. The administrators agreed it was absurd to have school lawnmowers sitting idle while the city was paying contractors to cut its grass. And with the county paying about 20 per cent more for office supplies than the bulk-buying school boards, local taxpayers were obviously not getting the best deal. But by pooling their human and financial resources, the administrators could share increased buying power and save thousands of dollars by avoiding the duplication of jobs and services. Thus, quite simply and with so little pain and anguish, the Kent Area Administrators Group (KAAG) was formed.

The consortium, which now includes the City of Chatham and its public library, the County of Kent, the public and separate school boards, a community college and two area hospitals, has become a model of public sector cooperation and fiscal responsibility. The public and separate school boards now share curriculum materials and a single transportation system. Collective purchasing of natural gas and office supplies regularly saves KAAG members 10 to 25 per cent. Since its inception, the group has saved Kent taxpayers about \$14 million — almost \$2 million in 1993 alone.

Thomas says the key to the consortium's success was not some radical transformation of operations or legislation, but the good will and commitment of the people involved.

The administrators were able to work around the petty turf wars and walls of silence that had traditionally plagued relations between public sector institutions. "The reason it works is we have a very high degree of trust," he says.

A report by the Ontario Library Association that looked at KAAG and the cooperation among its school and public libraries noted:

*One essential condition in any cooperative arrangement is trust. A mutually exclusive but equally essential condition is an altruistic attitude. Indeed, these two factors may be the only two necessary conditions for successful cooperation, even in complex organizational relationships. They are the platforms upon which decisions about cooperative action are built ...*

Administrators that had previously fought off perceived threats to their budgets were now open to suggestions from group members and united by an oft-repeated question: Is it in the interest of the taxpayer?

Robert Foulds, former clerk administrator for Kent County and KAAG chair, says "it's really easier to fight, and fighting makes better politics to some extent. Cooperating does complicate your life — until you get started, that is."

Thomas and Foulds have preached that message across the province in the past few years and are widely regarded as the gurus of the public sector consortium. "Spreading the gospel is what it's all about," says Thomas.

**Now** in the financial crunch of the 1990s, people are starting to listen.

Jim Andrews, the chief administrative officer and clerk of Wellington County, credits Foulds for the idea behind the Wellington County Public Sector Consortium and talks about it with the conviction and verve of a new convert.

His group includes the county, the City of Guelph, the public and separate school boards, four area hospitals, a community

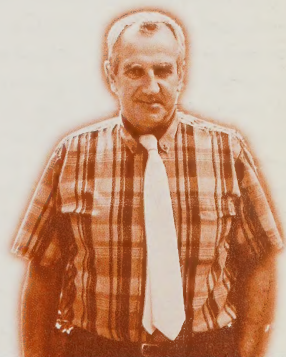
college, Guelph Hydro, and the University of Guelph; like KAAG, it's a collective of the larger public sector employers in the county.

But like a pupil trying to outdo his teacher, the Wellington group is much more structured than its predecessor. "Perhaps a little more than I intended," Andrews concedes.

For example, KAAG still does business in breakfast meetings held every six weeks or so. Members can opt out of any group purchase or activity. Foulds says the group did not want to create a bureaucratic monster that would threaten the autonomy of its members. Keep it loose and manageable, he says, and you won't frighten anyone away.

The Wellington consortium, on the other hand, has arranged itself into a collective of specialized committees of employees dealing with areas such as finance, human resources and purchasing — the result of a symposium held in May 1993 where approximately 200 public sector employees from across the county were invited to share their ideas and concerns and get involved in the consortium.

Andrews says involving employees helped alleviate fears that the consortium leaders



**Jim Andrews, CAO, Wellington County — "Let the councillors handle policy and let the staff do the nitty-gritty."**



had some secret agenda to cut jobs – a problem the Kent administrators faced when they were trying to get started.

According to Ron Thertell, director of materials management for Memorial Hospital in Bowmanville and a veteran coordinator of two hospital consortiums, middle managers like himself can be a great impediment for top administrators trying to getting a consortium off the ground.

“They fear that if they work well as a group, they will become unnecessary as individuals,” he says. “But once you get over that fear, you’ll see that cooperation frees you to do so much more. If all you do is fill out purchasing orders, you’re not progressing.”

John Wheatley, director of education for the Wellington County Roman Catholic Separate School Board, says involving employees not only enriches their jobs, but allows him and other consortium steering committee members to draw upon a wealth of expertise. “A top-down, bottom-up approach is necessary. It has to work both ways,” Wheatley says.

He and Terry Lynch, director of the public school board, are unofficially but generally acknowledged as the leaders of the consortium.

And for good reasons: The school boards have a long history of cooperation. They have operated a cooperative education program jointly for 10 years to avoid competing for prospective employers. Like the Kent boards, they have amalgamated their transportation systems and expect to save \$250,000 annually for the next three or four years. The public board has a media library that it shares with the separate board. And they share curriculum material like mathematics lessons because, as Wheatley says, “mathematics is mathematics, no matter where you go to school.”

Wheatley and Lynch say their cooperative efforts over the years have allowed them to

maintain the independence and responsiveness of their respective boards. And for them, saving administrative money means they can put more money into the classroom. So the savings available in a broader consortium made that the next logical step.

Last year, thanks to Lynch and Wheatley, the consortium received a \$300,000 grant from the Ontario Ministry of Education and Training as part of a program to help school boards set up cooperative and cost-saving projects. The separate school board acts as the consortium’s banker.

The grant immediately raised questions about the logic of spending taxpayers’ money to save taxpayers’ money. Don Gruber, president of the University of Guelph’s CUPE Local 1334, says as a labour leader he is not opposed to the consortium. So far, in both Kent and Wellington, the administrators have been careful to eliminate overlapping positions through attrition. But Gruber says the grant has simply been a “windfall” for Wellington.

“It blows my mind that they got \$300,000 to form a consortium. Kent got things up and running with no cost to the taxpayers,” he says. “I have a lot of sympathy for rationalizing the system; I’m a taxpayer. But not in the interest of bureaucracy, in the interest of the public.”

But Lynch is quick to defend the grant and the group’s expenditures. At the symposium, participants insisted they be kept informed of the consortium’s activities. Wellington is twice the size of Kent and, with its members scattered across the county, a good communication system is a must. So the group put a tenth of the start-up money toward a communications coordinator’s salary, newsletters and a directory of the membership. The rest of the money has been designated for projects that will generate sustainable savings.

For example, the finance committee is considering spending about \$20,000 to set up a consolidated banking system that would allow members to borrow money from the consortium at better than prime rates. The committee has been jealously eyeing the joint banking system in Kent that has saved KAAG members more than \$500,000 since it was started in June 1986.

Also, Wellington’s purchasing committee has been allocated \$15,000 for a computer network that will link up its members and allow them to share the tender documents workload. The committee has already generated remarkable savings – \$36,200 on a janitorial products tender and \$11,200 on a bulk purchase of garbage bags, to cite two instances.

Of course, as in Kent, Wellington’s members have the option of sitting out any consortium activities or purchases.

But, inevitably, not everyone is happy with the new way of doing business. Andrews says there has been “some rumbling” from local suppliers and contractors that have lost tenders as a result of consortium activities. For example, the county used to buy toilet paper from a local supplier, whereas the group now buys it directly from the manufacturer. But Andrews is unrepentant, arguing that local businesses have demanded for years that government conduct itself more like business and keep its eye on the bottom line.

**In** some instances, the regular communication between members has allowed the group to almost stumble across opportunities to save money. Last year, the school board and the county discovered that each was working on its own rural address system to help locate houses on country roads. It was a glaring duplication of effort. Since county planners were further ahead, the consortium agreed to allocate \$8,000 to the county to complete the project. As a result, the county



has improved the response time of emergency services, and the school board was able to plan its bus routes more easily.

But not all the benefits of cooperation can be easily quantified. For example, on September 1, the day Ontario's Employment Equity Act took effect, Wellington's human resources committee made a presentation to the steering committee. The University of Guelph had hosted a seminar for the committee on Employment Equity where members shared information and concerns. Mike McKinnon of the separate school board explained how being able to collaborate with his peers across the county gave him the confidence to implement a complex piece of legislation. Without their moral support, it would have been a lonely task.

"This is a massive, on-going program and I'm glad to see we can share information on this," he said.

Andrews says that spirit of cooperation has replaced the animosity that once characterized public sector relations in the county.

In 1982, Wellington County council endorsed a resolution to officially condemn the public school board for its spending practices. There was a lot of finger-pointing going on, and no one was talking.

The situation was much better in 1993, but when the consortium idea was introduced, "we tried to keep it as unpolitical as possible, to keep it at the staff level," Andrews says, to ensure that changes in the political climate would not affect cooperation among the administrators. "Let the councillors handle policy, and let the staff do the nitty-gritty."

The spin off to elected officials has been an environment of open communication rather than open hostilities.

"With administrators working together, the good blood filters up to the political bodies," Andrews says.

Andrews says that spirit of cooperation has replaced the animosity that once characterized public sector relations in the county. "With administrators working together, the good blood filters up to the political bodies."

That might provide some hope for the fledgling consortium in Northumberland County, where the relationship between the reeve of Hope Township and the public school board has degenerated to the point of near meltdown. Last year, the reeve actually threatened to sue the school board for what he saw as outrageous staff expenditures.

So far, the consortium has made a single purchase of photocopy paper that saved the county's small municipalities about five per cent. The school boards, already large volume buyers, did not save anything on the deal.

Ron Sudds, a superintendent for the Northumberland-Clarington Board of Education, finds it frustrating that the boards are reaching out to help, only to be "slammed" by municipal politicians. But he is still willing to try, hoping the county will be able to help the school boards with such things as paving and snow removal.

"It's tough to take, but we're working through it," he said.

Fran Aird, the clerk, administrator and treasurer for Hope Township, says she and Northumberland County treasurer Don O'Neill are determined to go ahead with the group, dubbed the Northumberland Cooperative Purchasing Association.

O'Neill says he wants to move cautiously, given the political situation.

"We're doing it slowly. We're gonna crawl before we walk."

But Aird seems more upbeat, discussing her group with the same conviction Andrews displays.

"They (the politicians) aren't talking, but the staff are. We have our subcommittee of people and everything has been working fine," she says.

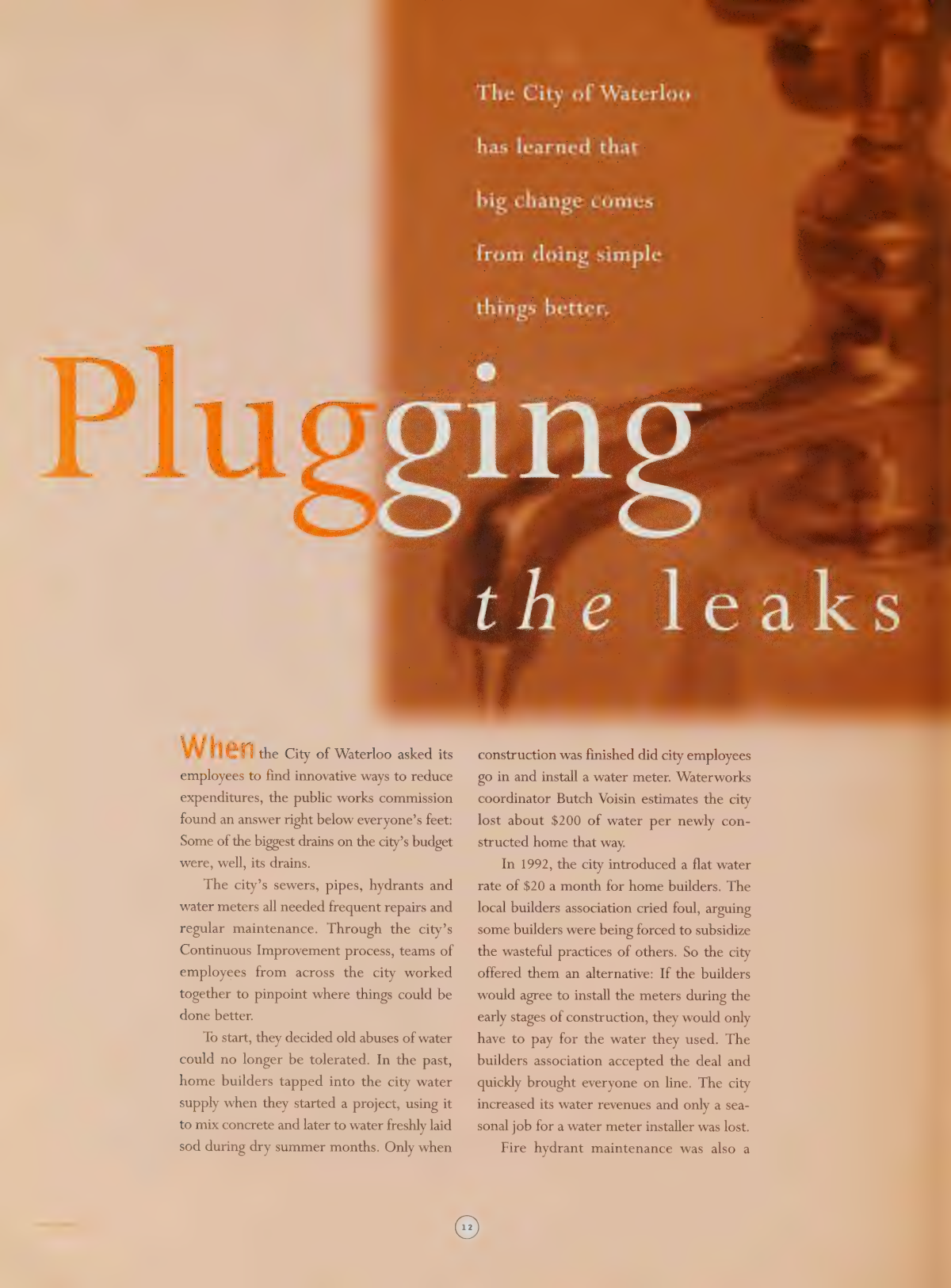
One more convert for the cause.

*For more information, Hugh Thomas can be reached at (519) 352-4500; Jim Andrews at (519) 837-2600.*



John Wheatley and Terry Lynch of the Wellington County separate and public school boards – a long history of cooperation.





The City of Waterloo  
has learned that  
big change comes  
from doing simple  
things better.

# Plugging *the leaks*

**When** the City of Waterloo asked its employees to find innovative ways to reduce expenditures, the public works commission found an answer right below everyone's feet: Some of the biggest drains on the city's budget were, well, its drains.

The city's sewers, pipes, hydrants and water meters all needed frequent repairs and regular maintenance. Through the city's Continuous Improvement process, teams of employees from across the city worked together to pinpoint where things could be done better.

To start, they decided old abuses of water could no longer be tolerated. In the past, home builders tapped into the city water supply when they started a project, using it to mix concrete and later to water freshly laid sod during dry summer months. Only when

construction was finished did city employees go in and install a water meter. Waterworks coordinator Butch Voisin estimates the city lost about \$200 of water per newly constructed home that way.

In 1992, the city introduced a flat water rate of \$20 a month for home builders. The local builders association cried foul, arguing some builders were being forced to subsidize the wasteful practices of others. So the city offered them an alternative: If the builders would agree to install the meters during the early stages of construction, they would only have to pay for the water they used. The builders association accepted the deal and quickly brought everyone on line. The city increased its water revenues and only a seasonal job for a water meter installer was lost.

Fire hydrant maintenance was also a



waterworks responsibility the city deemed better left to someone else. The obvious candidate was the fire department. So Voisin and fire department training officer Bill Kohlsmith created a training video last year and handed over the job to the firefighters on a one-year trial basis, saving the city about \$34,000 a year.

Kohlsmith says firefighters are enjoying the break from routine and the opportunity to talk with people in the community. "It's been a great opportunity to do PR work. People see us working on the hydrants and come up to ask questions about smoke detectors and fire extinguishers," he says. "Sometimes it cuts into training time, but at least it's something new and different. They like to get something done. Training gets to be a bit repetitive after 20 or 30 years."

Local firefighters association president Chris Collins agrees the added duties have been well received by the membership, and he supports the Continuous Improvement process. Unfortunately, he has to show up at committee meetings with a radio in hand and is often called away.

"The fire department simply can't follow the same schedule as other city employees. We're trying to work it into our shifts, but we have to get involved in our spare time," he says.

**Undoubtedly** the biggest shift in the city's infrastructure maintenance is the result of a partnership with the University of Waterloo. With the founding of the Centre for Advancement of Trenchless Technologies at the university, the city will become a development site for a new method of pipe maintenance and replacement. A Calgary company, Trenchless Replacement Systems, has opened an office in Waterloo, drawn by the prospects of city contracts and research money.

With the founding of the Centre for Advancement of Trenchless Technologies at the university, the city will become a development site for a new method of pipe maintenance and replacement.

The common method of replacing a pipe running from a house to a sewer is to excavate, often tearing up the driveway or the front lawn or even gardens that may have taken years to cultivate.

With trenchless technology, a wire is run through the pipe from inside the house to a spot near the sewer. Then a cone is pulled through the damaged pipe, bursting it and simultaneously laying down a new pipe in its path.

Former works commissioner and newly appointed chief administrative officer Tom Stockie says there are about 4,000 cases in Waterloo where the technology might be applied. With the traditional method, each drain would cost \$6,500 to repair. With trenchless technology, about \$4,000.

But the new technology and job shifting has not been introduced without some resistance. Pietro Filato, president of CUPE Local 1542, which represents about 90 of the city's 600 employees, says his people are being left behind in the rush to modernize.

"We're not opposed to the new technology. We just want our people to learn it, to be given a chance to work beside the company (Trenchless Replacement Systems) people," Filato says.

He says the company will not sell its technology to the municipality, so some city employees have been asked to leave and seek work with the company. So far, only one has done so.

And, at a time when job security is the union's main concern, Filato points out the union received no guarantee that hydrant maintenance would automatically revert to the works commission if things did not work out with the firefighters.

As a result, the CUPE executive has withdrawn its support for the city's Continuous Improvement process. It pulled its three representatives from the program's steering committee — now composed of four people from management, three from the staff association and two from the firefighters association.

Stockie concedes some managers may have acted unilaterally in implementing the changes; the speed with which many things happened did not always allow for a proper consultation process with employees.

But he and the remaining members of the steering committee hope CUPE will reconsider its decision and come back to the table.

*For more information about trenchless technology, contact Tom Stockie at (519) 747-8741 or Bill Garibaldi, manager of technical services for the City of Waterloo at (519) 747-8605. For a copy of the hydrant maintenance video, contact Butch Voisin at (519) 747-8613. Pietro Filato can be reached at (519) 886-2319.*





Dave Sparling, manager of MBS's Green Workplace, inspects a shovelful of compost and worms from Brockville Psychiatric Hospital's vermicomposter.

## New 'vermicomposter' saving hospital thousands of dollars

Brockville Psychiatric Hospital is doing its part for the environment and saving about \$15,000 a year in garbage disposal fees — all with the help of thousands of hungry and amorous little worms.

The hospital has been testing a composting unit that uses about 270 kilograms of red wigglers, also known as trout worms, to turn kitchen scraps into rich compost for the hospital grounds. The system uses two heated 8.5-metre-long bins that keep the worms cozy and active during cold winter months.

As the worms reproduce, the extra ones are harvested and sold for use in other units. The manufacturer, Original Vermitech Systems of Toronto, has harvesting rights for the first two years. After that, the hospital can make more than \$10,000 a year selling the two-inch wrigglers — perhaps even in the lucrative market of fishing bait.

Dave Sparling, manager of the Ontario Management Board Secretariat's Green Workplace, says the "vermicomposter" will

pay for itself in about three years at that rate.

Green Workplace purchased the unit for the hospital as part of a program to develop different composting methods.

Original Vermitech Systems president Al Egan says his company learned a great deal from the Brockville experience and has installed an improved version of the vermicomposter at the University of Ottawa.

*For more information, contact Dave Sparling at (416) 327-2671 or Al Egan at (416) 693-1027.*

## Leading by example

Government partnerships show a Northern Ontario community how it's done.

On the shores of Lake Superior, a partnership between federal and provincial government agencies has inspired the community of Thunder Bay to roll up its sleeves and start "Making a Great Lake Superior."

That's the slogan of the Lake Superior Programs Office, a unique operation that combines the equipment and experience of staff from Environment Canada, the Department of Fisheries and Oceans, the Ontario Ministry of Environment and Energy (OMEE),

and the Ontario Ministry of Natural Resources (OMNR).

The office opened in 1991 through the efforts of manager Jake Vander Wal, then an employee of the province's environment ministry. He had been working on a plan to clean up the lake — a project prompted by the Great Lakes Water Quality Agreement between Canada and the United States. Frustrated that he had to deal with a multitude of government agencies and their overlapping mandates, he decided there was a better way.

"I had been preaching the need to get all our government partners under one roof for a long time," says Vander Wal.

Senior management at those agencies finally agreed and gave him the money and staff to set up the multi-agency office in an old house donated by OMNR.

Leading by example, the office has become a catalyst for partnerships between community and conservation groups. An initial government investment of \$3.3 million has netted an additional \$8.7 million from 34 community groups.

"Forming partnerships isn't difficult," says Vander Wal. "We come up with an idea and some money and then act as a spark plug for new projects."

To date, the office and its partners have collaborated on a series of shoreline and fish habitat rehabilitation projects. In one effort to improve the Thunder Bay shoreline, the partnership saved about \$500,000 on a \$2 million project.

The office was a finalist for an award this year by the Institute of Public Administration of Canada as a model of responsible government reform.

*For more information, contact Jake Vander Wal at (807) 768-2104.*



## Big savings, all work guaranteed, no money down!

Energy service companies can keep your expenses from going through the roof.

Sometimes good ideas and good people just need someone to bring them together.

That's where Carman Chisamore and his team at the Ontario Ministry of Environment and Energy come in. For years, the manager and staff of the Utilities Management Program (UMP) have been introducing public sector building managers to the low-risk, job-creating, money-saving deals being offered by energy service companies.

Companies such as GE, Honeywell and Rose Technology Group will retrofit the heating, air conditioning, lighting, plumbing and insulation of old buildings, regularly cutting utility bills by 20 per cent or more.

And they will do it with no up-front capital outlay from the building owner. The company does the work and is paid back from the savings over the course of a four- to eight-year contract. No savings, no payment. After the term of the contract, the savings belong to the building owner.

Kitchener-Waterloo Hospital hired Rose Technology in 1990 on a six-year payment schedule. The project created 35 person years of work for plumbers and electricians and chopped about \$1 million a year off the utility bill.

The hospital's director of building services, W.R. Goodall, says "it's a worthwhile project for those organizations that don't have the capital to do it on their own. One has to consider the

ever-increasing utility costs — they will become an increasing part of the decreasing overall budget."

To encourage hesitant managers to retrofit their buildings, UMP provided grants to help finance several projects and shorten the repayment period.

For instance, seven Metro Toronto school boards received \$3.5 million from UMP and additional money from Ontario Hydro to retrofit 33 buildings last year. The school boards added their own money to the grants and invested \$25 million. Rose Technology got the nod again and invested another \$17 million on a repayment schedule that ends in the year 2000.

Project manager Iain Hunter said the boards have seen savings of \$2.5 million a year, 10 per cent higher than expected. And the project created hundreds of jobs for heating and air conditioning technicians.

Chisamore says those and other projects have created more than a 1000 jobs and have cut public sector utility bills by about \$12 million a year, lowering emissions and water use in the process.

UMP will end on March 31, 1995, but Chisamore says the project has proven the reliability of energy service companies and he hopes public sector managers will seek their services on their own.

His team is also encouraging unions to finance retrofits with pension funds, making money available to schools and hospitals.

Chisamore estimates UMP has tapped only into about 10 per cent of the potential savings in old buildings.

*For more information, contact Carman Chisamore at (416) 327-1267 or Marion Fraser, executive director of the Canadian Association of Energy Service Companies, at (416) 927-9098.*

## Ontario hospitals considered leaders in improving efficiency

The work of several Ontario hospitals was highlighted in a recent national report that examined ways to improve hospital efficiency.

For leading the way in the shift to admitting patients on the day of surgery — thus avoiding a costly overnight stay — the

interprovincial report *When Less is Better: Using Canada's Hospitals Efficiently* applauded the efforts of Greater Niagara General, Kingston General, Kitchener-Waterloo General, Toronto East General Orthopaedic and Welland County General hospitals.

The report also noted the

significant savings achieved at Toronto Hospital through the use of case management and care mapping. "By applying the principles to the management of patients following strokes the hospital was able to reduce the cost of care for these patients by 48 per cent and the length of stay by 28 per cent over the course of a year. Applying the technique to the management of patients suffering from leukaemia there was a reduction in cost by

66 per cent..." and the average length of stay went from 4-5 months to just 4-5 weeks.

The report's 20 recommendations will be reviewed by the Joint Policy and Planning Committee — a group of representatives from the Ontario Ministry of Health and the Ontario Hospital Association. The committee has been asked to develop an action plan for further improving the efficiency of hospitals in Ontario.



# Upcoming events

## October 24-30:

**Technology in Government Week.** The Ottawa show is Canada's largest forum on using information technology to renew government programs and operations. It's comprised of three major elements: a government technology exhibition, a professional development forum and a federal awards gala. The forum offers more than 80 sessions on how technology is transforming government operations around the world. For more information, call Tom N. Iannella at (613) 731-9850 or (613) 724-0342 (cellular).

## November 15

**Re-inventing Government: A conference on new opportunities for public/private enterprise** is presented by The Financial Post Conferences and Air Canada in association with Ernst & Young. The one-day event takes place at the Westin Harbour Castle Hotel in Toronto and features presentations from speakers such as the Honourable Arthur Eggleton. For more information, call the registrar at Financial Post Conferences at (416) 350-6200.

## November 16:

The recently opened Design Exchange in Toronto presents **Your Offices and Your Bottom Line**. BOSTI president Michael Brill will discuss how companies are using radical office designs to increase productivity and save space. \$35, includes breakfast. Contact the Design Exchange at (416) 363-6121.

## November 21 & 22:

The Canadian Council for Public-Private Partnerships and The Canadian Institute invite you to join experts from government and the private sector to discuss **Public-Private Partnerships: Innovations in Structuring and Financing Public Services**. The two-day event will be held at The Sheraton Centre in Toronto. For more information, call (416) 927-0718.

## November 24 & 25:

The Canadian Institute hosts a conference on **Selecting, Implementing and Managing Human Resource Information Systems** at the Four Seasons Hotel in Toronto. What can an HRIS do for you? To find out, call (416) 927-0718.

## November 28:

The Peak Performers Network presents authors and professional speakers Tony Alessandra and Betska K-Burr at the Metropolitan Toronto Convention Centre. Alessandra will reveal his **Relationship Strategies** for interacting more successfully with others. And K-Burr will teach you to **Become a Champion of Legendary Customer Service**. For more information, call Zonda Baird at 1-800-279-2222, ext. 145.

## January 23 & 24:

**Reengineering Call Centres**, a conference hosted by the International Quality & Productivity Centre at the Sutton Place Grande Le Meridien in Toronto. The conference will focus on the redesign of call centres and customer service procedures. For more information, call 1-800-882-8684.

## February 15 & 16:

"Human Resource Management: Preparing for the New Millennium" is the theme of the **1995 Human Resources Conference** in London, England. For more information, call The Conference Board at (212) 339-0345.

# à venir à l'activités

**Du 24 au 30 octobre**

**Semaine de la technologie dans l'administration**

gouvernementale. Cet événement qui se déroulera à Ottawa est le plus important forum sur l'application de la technologie informatique au renouvellement des programmes et activités de fonctionnement du gouvernement. Le forum se divisera en trois grands volets : une exposition sur la technologie utilisée au gouvernement, un forum de perfectionnement professionnel ainsi qu'une soirée fédérale de remise des prix. On y comptera plus de 80 sessions traitant de la façon dont la technologie transforme le fonctionnement d'un gouvernement aux quatre coins du monde. Pour plus de précisions, s'adresser à Tom N. Iannella au (613) 731-9850 ou au (613) 724-0342 (téléphone cellulaire).

**15 novembre**

**«Re-inventing Government : A conference on new opportunities for public/private enterprise»** une conférence sur les nouvelles possibilités qui s'offrent aux entreprises des secteurs public et privé, présentée par The Financial Post

Conférences et Air Canada, en collaboration avec Ernst & Young. Cette conférence d'une journée aura lieu à l'hôtel Westin Harbour Castle de Toronto et comportera des exposés de conférenciers invités tels que l'honorable Arthur Eggleton. Pour plus de précisions, s'adresser au registraire de Financial Post Conférences au (416) 350-6200.

**16 novembre**

Design Exchange, qui a ouvert ses portes récemment à Toronto, présente une exposition ayant pour thème **Your Offices and Your Bottom Line**. Michael Brill, président de BOSTI, parlera de l'efficacité des nouveaux concepts d'aménagement des bureaux à accroître la productivité et à économiser l'espace. 35 \$, petit déjeuner compris. S'adresser à Design Exchange au (416) 363-6121.

**21 et 22 novembre**

Le Conseil canadien pour le partenariat entre les secteurs public et privé ainsi que le Canadian Institute vous convient à vous joindre aux spécialistes du secteur privé et des

**28 novembre**

Le Peak Performance Network présente les auteurs et conférenciers professionnels Tony Alessandra et Betska K-Burr au Palais des congrès du Toronto métropolitain. M. Alessandra exposera des stratégies sur les relations visant une interaction plus fructueuse avec autrui, alors que Mme K-Burr vous indiquera comment diriger un service à la clientèle légendaire. Pour plus de précisions, s'adresser à Zonda Baird au 1-800-279-2222, poste 145.

**24 et 25 novembre**

Le Canadian Institute organise à l'hôtel Four Seasons de Toronto une autre conférence, qui traitera cette fois de la sélection, la mise en application et la gestion des systèmes informatisés de ressources humaines. Quels sont les avantages que vous pourriez tirer d'un système informatisé de ressources humaines? Pour en savoir plus, composer le (416) 927-0718.

**23 et 24 janvier**

**Reengineering Call Centres**, une conférence parrainée par l'International Quality & Productivity Centre du Sutton Place Grande Le Meridien de Toronto. La conférence portera sur la reconception des centres téléphoniques et des méthodes de service à la clientèle. Pour de plus amples renseignements, composer le 1-800-882-8684.

**15 et 16 février**

**Conférence 1995 sur les ressources humaines** ayant pour thème «La gestion des ressources humaines : La préparation pour le nouveau millénaire», à Londres, en Angleterre. Pour plus de précisions, s'adresser au Conférence Board au (212) 339-0345.



## Des économies attrayantes, aucune mise

### de fonds, un travail garanti !

Comment les entreprises de services énergétiques peuvent aider les organismes publics à réduire leurs frais d'électricité.

Pour que de bonnes idées rejoignent de bons gestionnaires, il suffit souvent d'un promoteur enthousiaste.

C'est ici qu'entre en jeu Carman Chismore, chef du Programme de gestion des services publics mis au point par le ministère de l'Environnement et de l'Énergie. Depuis des années, son équipe et lui mettent les

gestionnaires de bâtiments publics en relation avec des entreprises de services énergétiques qui proposent des marchés créa-

teurs d'emplois comportant peu de risques financiers mais permettant de moderniser l'isolation et les installations de chauffage, de climatisation et d'éclairage des vieux bâtiments

Des entreprises telles que General Electric, Honeywell et Rose Technology Group entre-

prennent de moderniser l'isolation et les installations de chauffage, de climatisation et d'éclairage des vieux bâtiments

avantagés pour les organismes W. R. Goodall, «ces projets sont

l'amelioration du rendement figure de précurseurs dans Des hôpitaux de l'Ontario font

Les accomplissements de plusieurs hôpitaux de l'Ontario ont récemment été soulignés dans un rapport national qui présentait des moyens d'améliorer le rendement des hôpitaux.

Pour avoir préconisé l'adoption d'une nouvelle procédure consistant à demander aux patients de se présenter le jour même de l'intervention chirur-

gicale — et éviter ainsi un séjour coûteux d'une nuit — le rapport intitulé *When less is better : Using Canada's Hospitals Efficiently* a loué les efforts des hôpitaux Greater Niagara General Hospital, Kingston General Hospital, Kitchener-Waterloo General Hospital, Toronto East General Orthopaedic Hospital et Welland County General Hospital.

Pour le directeur des installations techniques de l'hôpital, 1 million de dollars pour l'hôpital.

Un tel marché de six ans, conclu en 1990 entre l'hôpital de Kitchener-Waterloo et la société

Ces entreprises avancent tous les fonds et récupèrent leurs investissements à même les

publics. Les capitaux investis sont vite rentabilisés par une

factures d'électricité.

réduction de 20 p. 100 et plus des

factures d'électricité.

Àfin de lever les dernières hésitations des propriétaires, les gestionnaires du Programme

leur offrent des subventions. Pour citer un exemple, grâce à des subventions de 3,5 millions de

dollars et à une aide financière de l'Ontario Hydro, sept conseils scolaires de l'agglomération toron-

toise ont renové 33 bâtiments l'an dernier. Les conseils scolaires ont contribué leur part du financem-

ent et porté le montant de leur investissement à 25 millions. Ils ont retenu les services de la société

Le rapport faisait également mention d'importantes économies réalisées au Toronto General Hospital qui avait recourus à la gestion des cas et à la mise en

correspondance des soins. «L'hôpital a ainsi réussi à réduire de 48 p. 100 le coût associé aux soins de patients victimes d'un accident cérébro-vasculaire, et de 28 p. 100 la durée de leur séjour, au cours d'une seule année. Selon cette même technique, dans le cas des patients souffrant de leucémie, le coût a

pu être réduit de 66 p. 100, et la

taux en Ontario.

encore le rendement des hôpitaux de l'Ontario et de l'Association des hôpitaux de l'Ontario et de l'Association des hôpitaux de l'Ontario

passée de 4-5 mois à tout juste 4-5 semaines.

Le Comité mixte de planification générale et de planification des services de soins de longue durée moyenne du séjour est

passée de 4-5 mois à tout juste 4-5 semaines.

Le Programme prendra fin le 31 mars 1995, mais Carman Chismore espère que les gestionnaires du secteur parapublic ont créé plus d'un millier d'emplois et procureront au secteur parapublic une économie annuelle d'environ 12 millions de dollars

de l'air et la consommation d'eau.

Carman Chismore soutient que les projets de modernisation ont créé plus d'un millier d'emplois et procureront au secteur

parapublic une économie annuelle de 2,5 millions : 10 p. 100 de plus que prévu !

Carman Chismore soutient que les projets de modernisation ont créé plus d'un millier d'emplois et procureront au secteur

## Un hôpital économise des milliers de dollars grâce à un nouveau «vermicomposteur»



Dave Sparling, directeur, Green Work-place, inspecte une pellette de compost et de vers de terre du vermicomposteur de l'hôpital psychiatrique de Brockville.

L'hôpital psychiatrique de Brockville économise environ 15 000 dollars par an en frais d'élimination des déchets — tout cela grâce à la contribution de milliers de petits vers de terre.

En effet, l'hôpital utilise un système de compostage renfermant environ 270 kilos de vers rouges, communément appelés vers à truite, pour transformer les ordures de cuisine en un riche compost mis à profit sur les terrains de l'hôpital. Durant les mois d'hiver, les vers restent actifs et au grand confort dans

deux compostières chauffées de 8,50 mètres de long.

Au fur et à mesure que les vers se reproduisent, on procède à un ramassage. Le fabricant, Original Vermitech Systems de Toronto, détient les droits de ramassage pendant les deux premières années. Ensuite, l'hôpital peut espérer récolter plus de 10 000 \$ par an par la vente des vers de deux pouces — peut-être même dans le marché lucratif des appâts pour la pêche.

Dave Sparling, directeur du Green Workplace du Secrétariat

Green Workplace a acheté le système pour l'hôpital, dans le cadre d'un programme d'établissement de méthodes de compostage différentes.

Al Egan, président de Original Vermitech Systems, affirme que son entreprise a tiré d'importantes leçons de son expérience à Brockville, et a installé une version améliorée du vermicomposteur à l'Université d'Ottawa.

Pour plus de précisions, s'adresser à Dave Sparling au (416) 327-2671 ou à Al Egan au (416) 693-1027.

## Un exemple à suivre

Des partenariats gouvernementaux donnent l'exemple dans une localité du nord de l'Ontario.

Sur les rives du lac Supérieur, un partenariat entre des organismes fédéraux et provinciaux a inspiré les habitants de la localité de Thunder Bay qui ont décidé de restituer au lac Supérieur toute sa grandeur.

C'est en quelque sorte l'objectif que s'est fixé le bureau des programmes du lac Supérieur, une unité opérationnelle unique qui conjugue le matériel et l'expertise du personnel d'Environnement Canada, du ministère des Pêches et des Océans, du

ministère de l'Environnement et de l'Énergie de l'Ontario, et du ministère des Richesses naturelles de l'Ontario.

Le bureau a ouvert ses portes en 1991 grâce aux efforts de son directeur Jake Vander Wal, alors employé par le ministère de l'Environnement de l'Ontario. Il travaillait à cette époque à un projet de nettoyage du lac, déclenché par l'Accord relatif à la qualité de l'eau dans les Grands Lacs entre le Canada et les États-Unis.

«Créer un partenariat n'est pas bien difficile», affirme M. Vander Wal. Nous proposons une idée, des fonds, et c'est ainsi que nous

«Depuis longtemps, je répétais qu'il fallait que tous nos partenariats gouvernementaux se réunissent sous un seul toit», nous dit M. Vander Wal.

Installée dans une vieille maison donnée par le ministère des Richesses naturelles de l'Ontario, le bureau est devenu un catalyseur de partenariat entre des groupes communautaires et des groupes de conservation. Un investissement gouvernemental initial de 3,3 millions de dollars a permis de recueillir 8,7 millions de dollars auprès de 34 groupes communautaires.

«Créer un partenariat n'est pas bien difficile», affirme M. Vander Wal. Nous proposons une idée, des fonds, et c'est ainsi que nous

Cité comme exemple de réforme gouvernementale responsable, le bureau s'est classé finale de cette année lors de la remise des prix de l'Institut d'administration publique du Canada.

Pour plus de précisions, s'adresser à Jake Vander Wal au (807) 768-2104.



«Nous ne sommes pas opposés à la nouvelle technique. Nous voulons simplement avoir la possibilité d'apprendre cette nouvelle méthode, de travailler avec les employés de l'entreprise (Trenchless Replacement Systems)», précise M. Filato.

Par ailleurs, M. Filato note que, alors que la sécurité de l'emploi est à l'heure actuelle sa principale préoccupation, aucune garantie ne lui a été donnée sur la question de savoir si la responsabilité de l'entretien des bouches d'incendie reviendrait automatiquement à la commission des travaux publics, si la période d'essai accordée aux pompiers ne se révélait pas concluante.

Face à cette situation, le bureau du SCFP a retiré le soutien qu'il avait accordé jusqu'alors au programme d'amélioration continue de la ville. Ses trois représentants ne siègent donc plus au comité de direction du programme.

Cependant, M. Stocke et les membres du comité de direction espèrent que le SCFP, revenant sur sa décision, se joindra de nouveau aux discussions.

*Pour plus de précisions sur la technologie de remplacement des conduites d'eau sans tranchée, s'adresser à Tom Stocke au (519) 747-8741 ou Bill Garibaldi, chef des services techniques de la ville de Waterloo, au (519) 747-8605. Pour obtenir un exemplaire de la bande vidéo sur l'entretien des bouches d'incendie, prière de s'adresser à Butch Voisin au (519) 747-8613. Pour communiquer avec Pietro Filato, veuillez composer le (519) 886-2319.*

phase de leurs travaux, seule l'eau réellement consommée leur serait facturée. L'association des constructeurs acquiesça. La ville put ainsi accroître ses revenus d'eau, et seul un emploi saisonnier, celui d'installateur de compteurs d'eau, dut être supprimé.

Par ailleurs, l'entretien des bouches d'incendie était aussi du ressort des services d'incendie à être confiée au service des pompiers, pour une période d'essai d'un an. Cette décision représente une économie annuelle de 34 000 \$ pour la ville.

«Cette nouvelle tâche nous donne l'occasion de faire du travail de relations publiques. Quand ils nous voient nous occuper des bouches d'incendie, les gens viennent nous poser des questions, sur les détecteurs de fumée et les extincteurs, par exemple, ajoute M. Kohlsmith. Parfois, cette occupation grignote le temps de formation, mais au moins cela change de l'ordinaire. La formation, c'est un peu répétitif après 20 ou 30 ans!»

M. Chris Collins, président de l'association locale des pompiers, confirme que l'ajout des nouvelles tâches a été bien reçu par ses membres. Il soutient par ailleurs le programme d'amélioration continue de la ville. Mais sa qualité de président ne le met pas toujours armé de sa radio, il doit souvent abandonner les réunions de comité, appelé par une urgence.

La plus grande innovation en matière d'entretien des infrastructures de la ville est le résultat d'un partenariat avec l'université

de Waterloo. Avec la création du Centre for Advancement of Trenchless Technologies (CAT) au sein de l'université, la ville va en effet devenir le théâtre de la mise au point d'une nouvelle méthode d'entretien et de remplacement des conduites d'eau. Une entreprise de Calgary, Trenchless Replacement Systems, a ouvert un bureau à Waterloo, attirée par la perspective de contrats municipaux et du financement de ses travaux de recherche.

La méthode traditionnelle de remplacement d'une conduite d'eau reliant une maison aux égouts consiste à creuser une tranchée, sans le moindre égard pour l'allée, la pelouse ou le jardin.

La nouvelle technique prévoit le passage d'un câble dans la conduite, à partir de la maison et jusqu'à proximité des égouts. Une fois le câble installé, un cône est passé de force dans la conduite endommagée. Au fur et à mesure que le cône se déplace, l'ancienne conduite éclate, et une nouvelle conduite est installée.

M. Tom Stocke, ancien commissaire aux travaux publics récemment nommé directeur administratif, affirme que la technique pourrait s'appliquer à quelque 4 000 cas à Waterloo. Des travaux de réparation effectués selon la méthode traditionnelle s'élèveraient à 6 500 \$ par conduite remplacée, et à environ 4 000 \$ selon la nouvelle technique.

Mais l'introduction de la nouvelle technique rencontre certaines résistances. M. Pietro Filato, président de la section locale 1542 du SCFP, qui représente environ 90 des 600 employés de la ville, estime que ses adhérents sont laissés pour compte, dans l'engouement suscité par la modernisation.

La ville de Waterloo sait  
d'expérience que beaucoup  
peut être accompli quand  
on s'attache à mieux faire  
les tâches simples.

# Fin!

# le gaspillage!

Quand la ville de Waterloo, cherchant

à réduire ses dépenses, a demandé à ses employés de lui faire des suggestions innovatrices, la commission des travaux publics a immédiatement porté son attention sur l'eau et les services connexes, source importante de gaspillage.

Les égouts, les conduites d'eau, les bouches d'incendie et les compteurs d'eau de la ville devaient fréquemment être réparés et exigeaient des vérifications régulières. Dans le cadre du programme d'amélioration continue mis en place par la ville, des employés municipaux de tous les secteurs ont travaillé en équipe pour déterminer avec précision quelles améliorations étaient possibles.

Dans un premier temps, il a été décidé que certains abus ne seraient plus tolérés. Par le passé, les constructeurs de maisons

compteurs d'eau au cours de la première

constructeurs acceptaient d'installer les

offrit alors de modifier sa décision. Si les selon elle, encourageait le gaspillage. La ville des constructeurs critiqua cette décision qui, constructeurs de maisons. L'association locale d'eau fixe de 20 \$ par mois, facturable aux En 1992, la ville mit en place un tarif non facturée par maison neuve.

que la ville perdait ainsi environ 200 \$ en eau coordonnateur des services d'eau, estime fois la maison terminée. M. Butch Voisin, installer le compteur d'eau seulement une d'été. Les employés municipaux venaient pour arroser le jeune gazon pendant les mois besoin, d'abord pour faire du béton, puis disposaient ainsi de l'eau dont ils avaient réseau de distribution d'eau de la ville. Ils raccordaient tout nouveau chantier au



Terry Lynch et John Whealy des conseils des écoles séparées et publiques du comté de Wellington : une coopération de longue date



Ron Suds, surintendant au conseil scolaire de Northumbria-Clarington, se sent lésé du fait que les conseils scolaires offrent leur aide, puis se font «démolir» par les politiciens municipaux.

«C'est dur à avaler, mais nous essayons de mettre tout cela derrière nous», dit-il.

Fran Aird, la secrétaire, administrative et trésorière du canton de Hope affirme qu'elle est décidée, avec le trésorier du comté de Northumbria, Don O'Neill, à poursuivre le projet, qui a été provisoirement nommé l'Association d'achat coopératif de Northumbria.

M. O'Neill explique qu'étant donné la situation politique, il veut agir prudemment. «Nous procédons lentement. Il faut progresser pas à pas»

Mais Mme Aird se montre plus optimiste, et parle de son groupe avec la même conviction dont fait preuve M. Andrews. «Ils (les employés eux, se parlent. Nous avons un sous-comité et tout fonctionne bien» ajoute-t-elle.

Et voilà une autre convertie qui s'est ralliée à la cause.

Pour plus de précisions, s'adresser à Hugh Thomas au (519) 352-4500 ou à Jim Andrews au (519) 837-2600.

La situation s'était bien améliorée en 1993, mais lorsque l'idée du consortium a été proposée, «nous avons essayé de la garder aussi apolitique que possible et d'en faire une question qui concernait le personnel, dit M. Andrews, pour garantir que tout change-ment dans le climat politique ne nuirait pas à la coopération parmi les administrateurs. Laissons aux conseillers municipaux le soin de faire de la politique, et au personnel celui de s'occuper des choses sérieuses. Avec les administrateurs qui travaillent ensemble, l'atmosphère cordiale se propage et remonte jusqu'aux éléments politiques», ajoute M. Andrews.

Ceci encouragera peut-être le consortium débutant du comté de Northumbria-land, où les relations entre le préfet du canton de Hope et le conseil des écoles publiques se sont terriblement envenimées. L'an dernier, le préfet a même menacé d'interdire une action contre le conseil scolaire pour ce qu'il qualifie de dépenses scandaleuses du personnel. Jusqu'à maintenant, le consortium a effectué un seul achat de papier à photocopier qui a permis aux petites municipalités du comté de réaliser une économie de cinq pour cent.

tandis que le groupe s'approvisionne maintenant directement auprès du fabricant.

Dans certaines situations, la communauté régulière entre les membres a permis au groupe de découvrir parfois par hasard des possibilités d'économies. L'an dernier, le conseil scolaire et le comté se sont rendu compte que chacun se servait de son propre système d'adresses rurales pour la localisation des maisons sur les chemins de campagne. Il s'agissait là d'un exemple flagrant de chevauchement de tâches. Comme les planificateurs du comté étaient déjà assez avancés, le consortium a consenti à attribuer une somme de 8 000 \$ au comté pour terminer le projet. En conséquence, le comté a écourté son délai d'intervention dans les situations d'urgence et le conseil scolaire a pu planifier plus facilement ses itinéraires d'autobus.

Mais il est parfois difficile de dénombrer tous les avantages découlant de la coopération. Ainsi, le 1<sup>er</sup> septembre dernier, jour d'entrée en vigueur de la Loi ontarienne sur l'équité en matière d'emploi, le comté des ressources humaines de Wellington a présenté un exposé au comité directeur. L'université de Guelph a organisé un séminaire pour le comté sur l'équité d'emploi dans le cadre duquel les membres ont échangé de l'information et fait part de leurs préoccupations. Mike McKinnon, du conseil des écoles séparées, a expliqué comment le fait qu'il ait pu collaborer avec ses collègues partout dans le comté lui a donné la confiance nécessaire pour mettre en œuvre une loi compliquée. Sans leur soutien moral, il se serait senti bien seul.

M. Andrews soutient que l'esprit de coopération a remplacé l'animosité qui caractériseait autrefois les relations du secteur public dans le comté.

En 1982, le conseil du comté de Wellington avait sanctionné une résolution qui désapprouvait officiellement la façon de dépenser

M. Andrews soutient que l'esprit de coopération a remplacé l'animosité qui caractérisait autrefois les relations du secteur public dans le comté. Avec les administrateurs qui travaillent ensemble, l'atmosphère cordiale se propage et remonte jusqu'aux éléments politiques».

Coopération

de comités spécialisés d'employés qui s'occupent de questions telles que les finances, le recrutement et l'approvisionnement — à la suite d'un colloque qui a eu lieu en mai 1993, auquel ont participé quelque 200 employés du secteur public.

M. Andrews précise qu'en faisant participer les employés, on apaise les craintes que les dirigeants du consortium pourraient avoir l'intention cachée d'éliminer des emplois — un problème que qu'on rencontre au tout début les administrateurs de Kent.

Selon Ron Thetrell, directeur de la gestion des matières à l'hôpital Memorial de Bowmanville et un coordonnateur chevronné de deux consortiums d'hôpitaux, les cadres moyens comme lui peuvent constituer un obstacle important pour la haute direction qui essaie d'organiser un consortium.

« Ils craignent qu'en travaillant bien en groupe, ils ne soient pas considérés en tant qu'individus », dit-il. Mais une fois cette crainte surmontée, on s'aperçoit que grâce à la coopération, on se retrouve libre d'accomplir bien d'autres choses. Lorsqu'on passe tout son temps à remplir des bons de commande, on ne progresse pas beaucoup. »

John Whealey, directeur de l'éducation pour le conseil des écoles séparées catholiques du comté de Wellington, soutient qu'en faisant participer les employés, on valorise leur tâche, et on profite d'une énorme source d'expérience. « Il est nécessaire d'adopter une approche qui marche dans les deux sens », affirme M. Whealey.

Terry Lynch, directeur du conseil des écoles publiques, et lui sont les dirigeants non officiels mais généralement admis du consortium.

Et pour de bonnes raisons : les conseils scolaires ont derrière eux une longue histoire de coopération. Ils mènent depuis 10 ans un programme coopératif d'éducation. Tout comme les conseils scolaires de Kent, ils ont

malgré leurs systèmes de transport et prévoyaient économiser 250 000 \$ par an au cours des trois ou quatre prochaines années. Le conseil des écoles publiques possède une médiathèque qu'il partage avec le conseil des écoles séparées... tout comme les leçons de mathématiques parce que, comme le dit si bien M. Wheatley, «les mathématiques, ce sont des mathématiques, quelle que soit l'école qu'on fréquente».

MM. Wheatley et Lynch maintiennent qu'au cours des années, les efforts de coopération ont permis aux conseils respectifs de garder leur indépendance et leur souplesse.

Un dernier, grâce à MM. Lynch and Wheatley, le consortium a reçu une subvention de 300 000 \$ du ministère de l'Éducation et de la Formation de l'Ontario dans le cadre d'un programme destiné à aider les conseils scolaires à mettre sur pied des projets de coopération et d'économies de coûts.

La subvention a aussitôt soulevé des questions sur la logique qui consistait à dépenser l'argent des contribuables pour leur permettre d'économiser l'argent de ces derniers. Don Gruber, président de la section locale 134 du SCFP de Guelph, indique qu'en sa qualité de dirigeant syndical, il ne s'oppose pas au consortium. Jusqu'à maintenant, tant à Kent qu'à Wellington, les administrateurs ont pris soin d'éliminer les postes où il y avait du chevauchement par l'usure des effectifs. Mais M. Gruber ajoute que la subvention a simplement représenté une «subaine» pour Wellington.

«Je trouve incroyable qu'ils aient reçu 300 000 \$ pour former un consortium. Kent a réussi à faire démarter les choses sans qu'il en coûte quoi que ce soit aux contribuables», dit-il. Je suis tout à fait partisan de la rationalisation du système; après tout, je suis moi-même un contribuable. Mais pas dans l'intérêt de la bureaucratie : dans l'intérêt du public.»

Toutefois, M. Lynch est prompt à défendre la subvention et les dépenses du groupe. Lors du colloque, les participants ont demandé avec insistance à être tenus au courant des activités du consortium. Wellington est deux fois plus grand que Kent et avec des membres éparpillés dans tout le comté, il est nécessaire d'avoir un bon système de communication. C'est pourquoi le groupe a investi un dixième des frais de démarrage dans le salaire d'un coordonnateur des communications, d'un bulletin et d'un annuaire des membres. Le reste de la subvention sera consacré à des projets qui entraîneront des économies durables.

Ainsi, le comté des finances envisage de dépenser quelque 20 000 \$ pour mettre sur pied un système bancaire consolidé qui permettra aux membres d'emprunter de l'argent au consortium à des taux plus avantageux que le taux préférentiel. Le comté loge le système bancaire conjoint de Kent qui a permis aux membres du Groupe d'administrateurs de la région de Kent de réaliser des économies de plus de 500 000 \$ depuis sa création en juin 1986.

Par ailleurs, le comté d'approvisionnement a reçu une somme de 15 000 \$ pour un réseau informatique qui reliera les membres et leur permettra de se répartir la charge de travail des dossiers d'appel d'offres. Le comté a déjà réalisé des économies considérables : 36 200 \$ sur un appel d'offres pour des produits d'entretien et 11 200 \$ sur l'achat en vrac de sacs à déchets, pour ne mentionner que deux exemples.

Mais inévitablement, tout le monde n'est pas enchanté de la nouvelle façon de mener les affaires. M. Andrews remarque que certains fournisseurs et entrepreneurs locaux ont rouspécté lorsqu'ils ont perdu des soumissions à cause des activités du consortium. Par exemple, dans le passé le comté achetait son papier de toilette à un fournisseur local



à commencé autour d'un déjeuner frugal en 1982. Le gestionnaire de la ville de Chatham, Hugh Thomas, invita David Mistlec, qui était alors directeur du conseil scolaire du comté de Kent, à participer à l'organisation d'une série d'entrevues réunissant les principaux employeurs du secteur public du comté. Le but était d'établir comment et dans quels domaines ces organismes autonomes — financés par l'argent des contribuables — pouvaient travailler de concert.

Comme le décrit M. Thomas, une fois tout le monde rassemblé au même endroit, c'est le bon sens qui a dicté ce qui aurait dû être fait depuis déjà plusieurs années. Les administrateurs ont reconnu qu'il était absurde que les fondus de l'école restent inutiles pendant que la ville payait des entrepreneurs pour faire tondre ses pelouses. Et avec le comté qui payait environ 20 p. 100 de plus pour ses fournitures de bureau que les conseils scolaires qui achetaient en vrac, il était évident que les contribuables ne faisaient pas une bonne affaire. Mais en mettant en commun leurs ressources humaines et financières, les administrateurs pouvaient se prévaloir d'un meilleur pouvoir d'achat et économiser des milliers de dollars. Et c'est ainsi que s'est formé le Groupe d'administrateurs de la région de Kent, sans heurts et en toute simplicité.

Le consortium, qui regroupe maintenant la ville de Chatham et sa bibliothèque publique, le comté de Kent, les conseils des écoles publiques et séparées, un collège communautaire et deux hôpitaux de la région, est devenu un modèle de coopération et de responsabilité financière dans le secteur public. Les conseils des écoles publiques et séparées se partagent maintenant les matières enseignées et un seul système de transport. L'achat collectif de gaz naturel et de fournitures de bureau permet aux membres du Groupe de réaliser une économie de 10 à 25 p. 100 sur ces dépenses. Depuis sa mise sur pied, le Groupe a permis aux contribuables de Kent de réaliser une économie d'environ 14 millions de dollars — dont près de 2 millions rien qu'en 1993.

M. Thomas affirme que la clé du succès du consortium ne repose pas sur une transformation radicale des opérations ou de la législation, mais sur le bon vouloir et l'engagement manifestés par les individus qui en font partie. «La raison de notre succès repose sur un niveau élevé de confiance mutuelle», dit-il.

Un rapport de l'Ontario Library Association qui a examiné le Groupe des administrateurs de la région de Kent et la coopération qui règne parmi ses bibliothèques scolaires et publiques indique ce qui suit :

*La confiance est une condition essentielle de tout accord coopératif, tout comme d'ailleurs un comportement altruiste. En fait, ces deux facteurs nécessaires à la réussite de la coopération, dans des relations organisationnelles complexes. Ils constituent la plate-forme sur laquelle se bâtissent les décisions sur l'action coopérative...*

Robert Foulds, ancien secrétaire administratif du comté de Kent et président du Groupe, affirme : «Il est vraiment plus facile de se disputer et, dans une certaine mesure, politiquement, c'est souvent plus avantageux. La coopération, ça complique vraiment la vie — c'est-à-dire, jusqu'à ce qu'on s'y mette».

Au cours des dernières années, M. Thomas et Foulds ont répandu le message comme dans la province et on les considère comme les gourous du consortium du secteur public. «Prêcher la bonne parole, c'est tout ce qu'il faut», affirme M. Thomas.

Jim Andrews, directeur des services municipaux et secrétaire du comté de Wellington, attribue à M. Foulds l'idée du consortium du secteur public du comté de

Wellington et en parle avec la conviction et la verve d'un converti de fraîche date.

Son groupe comprend le comté, la ville de Guelph, les conseils des écoles publiques et séparées, quatre hôpitaux de la région, un collège communautaire, Guelph Hydro et l'université de Guelph; tout comme le Groupe des administrateurs de la région de Kent, c'est un collectif des principaux employeurs du secteur parapublic du comté. Mais à la manière d'un élève qui tente de surpasser son maître, le groupe de Wellington est beaucoup plus structuré que son prédécesseur. «Peut-être un peu plus que je ne le prévoyais», concède M. Andrews.

Par exemple, le Groupe d'administrateurs de la région de Kent mène toujours ses affaires dans le cadre de petits déjeuners d'affaires qui ont lieu toutes les six semaines environ. Les membres peuvent choisir de participer à un achat ou à une activité en groupe. En gardant une structure lâche et maniable, on n'intimiderait ainsi personne.

Par contre, le consortium de Wellington, lui, s'est organisé en une association collective



Jim Andrews, directeur des services municipaux du comté de Wellington — «Laissons aux conseillers municipaux le soin de faire de la politique, et au personnel celui de s'occuper des choses sérieuses.»

réorganisation d'entreprises. La mesure du rendement, la gestion de la qualité totale. La langue et les pratiques du monde des affaires s'implantent progressivement dans le secteur public, tandis que les gouvernements tentent de s'adapter à un nouvel environnement financier plus exigeant. Les hôpitaux, les écoles et les municipalités se tournent vers les dirigeants d'entreprises pour demander conseil, en espérant acquiescer ainsi un peu de leur esprit de compétition. Mais de plus en plus de gestionnaires du secteur public redécouvrent aussi une vieille façon de faire les choses, une méthode fondamentale que nous avons tous apprises lorsque nous étions enfants et qui a aidé à bâtir des collectivités entières : la coopération. La communication a transformé la façon dont fonctionnent les organismes gouvernementaux. Et le «partage» devient rapidement le mot à la mode dans le milieu du secteur public.

de réduire les coûts.

Les organismes du secteur public  
découvrent que le monde des affaires  
ne détient pas l'exclusivité dans l'art



# L'innovation a ses leaders

Les employés ont besoin d'être

écoutés et encouragés à donner

libre cours à leur créativité.

«Il ne suffit pas de vouloir le changement, il faut également faire ce qu'il faut pour que ce changement prenne forme», de dire Mme Pamela Reid, présidente du Reid Consulting Group, de Toronto, une firme qui aide plusieurs associations et établissements de soins de santé de l'Ontario à mettre en oeuvre des projets de réorganisation.

Mme Reid est d'avis qu'une des conditions primordiales de la réussite d'un projet de réorganisation est sans contredit l'engagement du chef de projet. C'est un avis

partagé par la plupart des consultants spécialisés dans la mise en oeuvre de stratégies de changement.

M. Gareth Morgan, chercheur émérite à la faculté d'études administratives de l'Université York, croit fermement que la présence d'un défenseur du changement est à la base de la revitalisation collective. «Si les leaders ne veillent pas à stimuler et à motiver les membres de l'organisation, il est fort probable que la grande roue du changement s'arrêtera peu à peu.»

M. Art Daniels, sous-ministre adjoint au ministère de la Consommation et du Commerce, qui a joué un rôle de premier plan dans la restructuring de son organisation au cours des sept dernières années, abonde dans le même sens. «Je passe 80 p. 100 de mon temps à instaurer le changement, affirme-t-

il. Mon travail consiste à amener les gens à voir le changement d'un bon oeil et à faire valoir l'idée d'un intérêt commun.»

M. Michael Fern, directeur général de la ville de Burlington, reconnaît qu'il incombe au leader de bien informer les membres de l'organisation. La ville de Burlington est

actuellement en voie de transformation et c'est à M. Fern que revient la tâche de tenir les membres du conseil de ville et de la communauté au fait des changements en cours. «Ainsi, explique-t-il, j'essaie de créer un climat de confiance qui nous garantira l'attitude de confiance que nous garantissons à nos objectifs». M. Fern dit aussi entretenir un dialogue constant avec ses employés. «Je ne me contente pas de parler à mes employés, je les écoute surtout.»

Trop souvent, le défenseur du changement se hâte à de fortes résistances. «C'est pourquoi il est important que les leaders sachent reconnaître que l'attitude au changement varie d'une personne à l'autre et que les gens n'acceptent le changement que lorsqu'ils y sont préparés», de confier Mme Reid.

Mme Reid répète souvent à ses clients et leaders que, dans bien des cas, ceux qui s'opposent à prime abord aux changements sont ceux qui par la suite en deviennent les plus ardents défenseurs. «Si vous réussissez à faire changer son fusil d'épaule à une telle personne et à la convaincre de votre déter-

Au dire des facilitateurs, les promoteurs du changement ont une autre responsabilité, celle de persévérer. «Il ne fait aucun doute que la promotion du changement représente un défi de taille», ajoute M. Morgan. C'est aussi un travail exigeant et empreint d'incertitude. Mais, quoi qu'on en dise, il en vaut la chandelle. Je vois tous les jours des améliorations au sein de mon organisation. Nous fournissons de meilleurs services à la clientèle et nos revenus sont à la hausse. L'organisation est de moins en moins stratifiée, les employés sont davantage «responsabilisés», et la formation des employés s'est grandement améliorée comparativement à il y a cinq ans. Les emplois sont, dans l'ensemble, beaucoup plus intéressants et plus satisfaisants. Et le fait de savoir que j'y étais pour quelque chose me fait chaud au coeur.»

Pour plus de précisions, s'adresser à Mme Pamela Reid, au (416) 253-2577.



«Nous utilisons tous les moyens à notre disposition — journaux, courrier électronique, et système d'accès en direct aux informations avec file d'attente — pour que chacun soit tenu au courant des travaux de notre comité.»

Rod Fraser, VICE-RECTEUR ET COPRÉSIDENT DU COMITÉ DE RENDEMENT DE L'UNIVERSITÉ QUÉBEC



tous les intérêts devaient se rallier à un plan qui permettrait de réaliser les changements fondamentaux que chacun savait nécessaires», poursuit-il.

«L'année dernière, en réponse à une autre coupure des paiements de transfert de la province, le groupe officieux de l'Université Québec fut officiellement chargé d'élaborer une stratégie de changement qui transformerait le mode de fonctionnement de l'université. «Depuis l'automne 1993, nous nous rencontrons sur une base régulière, précise M. Fraser. Au cours de ces réunions, nous nous sommes efforcés de bâtir un consensus sur les principaux sujets de préoccupation de décembre, l'université Québec gagne 20 000 \$ de plus en intérêts. Certes, de tels montants sont appréciables mais, au printemps dernier, le comité de Québec a présenté une recommandation à cet égard au recteur de l'université car, comme le dit si bien M. Fraser, «Il ne fallait pas se contenter d'effleurer la surface. Nous étions d'avis qu'il fallait réexaminer notre gestion des affaires de fond en comble». Inévitablement, les ajustements envisagés entraîneront une perte d'emplois à Québec. Toutefois, M. Fraser pense que ces effets négatifs seront amortis par le fait que toutes les parties intéressées de l'université auront pris part à la décision. «Quoi qu'il advienne, nos employés sauront que leurs intérêts auront été pris en considération», ajoute-t-il. Bien que moins démonstratif, M. McPhail du SCFP soutient également ce nouveau style

«En général, les employés non universitaires sont oubliés. Notre sphère de participation n'est pas aussi étendue que nous le voudrions et, en raison du système hiérarchique de l'institution, les communications sont lentes. Mais c'est bien mieux qu'avant.» Ce sentiment de mieux-être est sans nul doute partagé par les employés municipaux du canton voisin de Pittsburg. Partenaires à part entière dans la campagne de gestion des coûts de la municipalité — lancée l'année dernière dans le but de diminuer la dépendance de la région vis-à-vis des subventions fédérales et municipales — les employés ont soumis des dizaines d'initiatives qui ont par conséquent porté fruit. Comme nous le rapporte Mme Dunn, au nombre des améliorations, on peut citer une réduction de 2 000 \$ par an en plan amorcé et mis en oeuvre par les secrétaires de la municipalité, et une économie de 90 000 \$ réalisée grâce aux employés des travaux publics qui ont décidé de prendre en charge l'exploitation du réseau de distribution d'eau et d'égouts de la région, auparavant confiée à un entrepreneur extérieur. «Aucun de ces accomplissements, fait remarquer Mme Dunn, n'aurait été possible sans l'aide des employés. Dès le début du processus de changement, nous savions que les employés de premier niveau connaissent le mieux leur travail et sauraient, mieux que quiconque, à la fois réduire les coûts et maintenir les services. Il suffisait à nos directeurs généraux de donner à leurs employés l'autorité de bien faire leur travail.»

545-2572.  
Arbuckle au (416) 484-0485; Ted Gaebler au (415) 485-2926; ou Allan McPhail au (613)





Peter Kelly, VICE-PRÉSIDENT DU POWER WORKERS UNION

«Participer aux prises de décisions présente des avantages certains. Prenez la seule question des mises à pied. Si je me contentais de simplement dire 'Non, je ne suis pas d'accord', il est fort probable que cela n'y changerait rien. Mais lorsque je suis en pourparlers avec le patronat, je peux négocier les conditions de redéploiement et de recyclage. Je peux également essayer de faire convertir les heures supplémentaires en temps normal. En bref, j'arrive à protéger des emplois. C'est préférable à des avis de renvoi.»

semaine en 1991, nous avons réussi à démentir nos différends.» Résultat : la société avait le droit d'embaucher à l'extérieur si les chûs syndicaux n'y voyaient pas d'objection. C'était une victoire pour les deux parties.

Si les relations entre le syndicat et le patronat sont parfois tendues, M. Moore maintient qu'une approche axée sur le partenariat «imposera à Ontario Hydro pour la simple raison que chacun y trouve son compte». M. Kelly est également d'avis que la collaboration demeure la méthodologie de l'avenir. «Pour autant que la résolution commune d'un problème s'accompagne d'une participation réelle et significative, et non d'une tentative de neutralisation des travailleurs par la direction, c'est une option préférable», a-t-il commenté.

À l'Université Queen's de Kingston en Ontario, Rod Fraser, vice-recteur (ressources) et coprésident du comité de rendement récemment créé, soutient aussi fermement la participation des employés. «Il y a environ trois ans, les administrateurs de l'université ont reconnu que les prochaines années s'annonçaient financièrement difficiles, se rappelle M. Fraser. Pour relever le défi, ils ont formé un groupe spécial composé de représentants des professeurs, du personnel non syndiqué et d'étudiants des premier et deuxième cycles.

Selon M. Fraser, cette politique d'inclusion était justifiée par une bonne raison. «Chacun était profondément convaincu que

nucélaire de Hydro ont décidé de résoudre ensemble le sujet brûlant de la responsabilité environnementale et de la sécurité publique. «Les pierres étaient posées, poursuit M. Kelly qui, aujourd'hui, siège à de nombreux comités de direction d'Ontario Hydro. Nous avons commencé par soulever l'idée de procéder différemment; de nous éligner de cette ancienne perspective de confrontation où il y avait toujours un gagnant et un perdant. Puis nous avons envisagé une approche axée sur le consensus.»

La discussion a abouti à une représentation commune dans des équipes qui, selon Richard Moore, conseiller en relations avec les employés chez Hydro, «traitent de sujets touchant l'organisme tout entier». Par exemple, des délégués patronaux et syndicaux siègent actuellement aux comités de

sécurité de l'emploi et de la haute direction de la société, et une équipe mixte analyse les efforts de restructuration. Mais le cas d'Ontario Hydro est peut-être le mieux illustré par la présence de John Murphy au conseil d'administration de cette société — résultat d'une négociation collective conclue au début de cette année.

Les deux parties attribuent à ce nouveau style de coopération l'entrainement d'un

M. Kelly ajoute : «Nous avons décidé de résoudre le sujet de controverse en nous efforçant d'arriver à un consensus. C'est ainsi qu'au cours de deux périodes d'une

Bien que M<sup>me</sup> Veley ait quitté la Direction au début de cette année, la participation des employés est clairement devenue une pratique courante à la Direction de la gestion des subsides. Au lieu de remplacer la direction, les responsables du ministère des Affaires municipales ont autorisé les trois cadres supérieurs de l'organisme à gérer la Direction. L'un d'eux, Ted Paradis, affirme que «Tous nos accomplissements sont attribuables au fait que, en tant qu'employés, nous ayons pris la responsabilité de nos affaires.»

Ontario Hydro est une autre société qui s'est appliquée à trouver des moyens de faire participer ses employés au processus de changement. Fonctionnant sous le fardeau d'une lourde dette dans un marché où la demande n'a pas rejoint les prévisions, Hydro a dû prendre des mesures draconi-

comes pour recouvrer sa santé financière. Ses efforts dans ce sens ont récemment abouti à une autre coupure d'emplois qui, cumulée à d'autres interventions similaires précédentes, réduira d'un tiers l'effectif de cet organisme. Il n'est pas surprenant que le processus de

changement à Ontario Hydro connaisse des périodes cahoteuses et que le moral soit bas. John Murphy, président de la Power Workers' Union (PWU) qui représente environ 15 000 employés de la société de la Couronne a dû parfois sévèrement constater les méthodes et les décisions de la direction d'Ontario Hydro. Encore récem-

ment, il s'est bruyamment opposé au plan de la société visant à investir 73 millions de dollars dans des services publics d'électricité au

Pérou, une décision prise en même temps qu'Hydro annonçait son projet de réduire encore le budget de fonctionnement de 200 millions de dollars. Mais grâce à l'adoption d'une approche commune à la résolution de problèmes, on a pu éviter le pire

entre les dirigeants d'Hydro et la PWU.

Selon Peter Kelly, vice-président du PWU, l'origine de ce partenariat remonte à 1989, lorsque les cadres et les employés de la division



«Nous veillons à ce que nos employés soient informés de tout ce qui se passe. Outre les réunions de personnel, nous publions régulièrement un bulletin qui rend compte de nos initiatives en matière de gestion des coûts. Nous prenons également le temps de répondre formellement à chaque suggestion formulée par nos employés. L'année dernière, j'ai envoyé à chacun des membres du personnel une lettre qui faisait le point sur leurs suggestions.»

La Direction de la gestion des subsides du ministère des Affaires municipales, une unité chargée du financement de divers programmes municipaux de la province, en est un exemple typique. Autrefois un service inefficace où les employés complètement démoralisés adoptaient une attitude de «je-m'en-foutisme» vis-à-vis de leur travail, la Direction de la gestion des subsides est aujourd'hui un lieu de travail dynamique et entrepreneurial. Ce revirement a débuté lorsque Roberta Velez est devenue directrice de l'organisme en octobre 1989. «Il ne m'a pas fallu longtemps pour me rendre compte qu'il y avait des problèmes», se rappelle Mme Velez. Des mon-

direction annonçant l'abandon de l'ancien un message communiqué par le chef de la experts, ne résidait pas tout bonnement dans la productivité? La réponse, nous disent les surcroît d'ingénierie et une augmentation de ultérieurement, à un apport de créativité, un aboutira à la participation des employés et, il pour mettre en oeuvre le processus qui Mais comment un organisme s'y prend- une véritable métamorphose qui se produit.» une certaine autorité à vos employés, c'est ressources, affirme-t-il. Quand vous donnez accomplir bien plus et avec moins de «Aujourd'hui, les gouvernements doivent changement faisant appel aux employés. prconrise aussi avidement une approche au vantage précurseur *Reinventing Government*, parapublic, Ted Gaebler, coauteur de l'ou-

Le doyen de la revitalisation du secteur compassion pour leurs collègues.» son avis, «des entreprises performantes sont celles dont les employés s'intéressent pas- sionnement à leur travail et montrent de la remodeller avec succès un certain nombre d'entreprises des secteurs privé et public. À leur dirigeants ne font pas cas de leurs sug- les employés ne se joindront pas à la cause si processus hiérarchique. De la même façon,

Animés d'une confiance croissante, les ce message ne m'avait pas quitté.» tous interdépendants. De retour au travail, vous comprenez à quel point nous sommes sécurité physique personnelle à d'autres, avec ses collègues. «Quand vous confiez votre rochers et à traverser des ponts de corde couronné de succès passés à escalader des subsides, se souvenant de cette journée grammes à la Direction de la gestion des nistèrent une excursion. Paul Hallson, pro- À l'automne 1990, les employés orga- courageusement des employés. instaurer un programme de primes d'en- du jour et dirigèrent le séminaire, pour enfin Les membres du personnel établirent l'ordre de la mission et des valeurs de la Direction. tribuèrent à la création d'un nouvel énoncé deux jours au cours duquel les employés con- tative, Mme Velez organisa un séminaire de Afin de bien implanter cette nouvelle ini- tives à nos objectifs d'affaires.»

nes en pleurs dans mon bureau. Si je m'étais contentée d'envoyer une note de service di- sant que nous allions apporter des change- ments et que tout serait pour le mieux, je savais que je ne serais arrivée à rien, se sou- vient-elle. Je voulais que tous les membres de mon personnel deviennent des parte- naires et prennent part aux décisions rela- tives à nos objectifs d'affaires.»

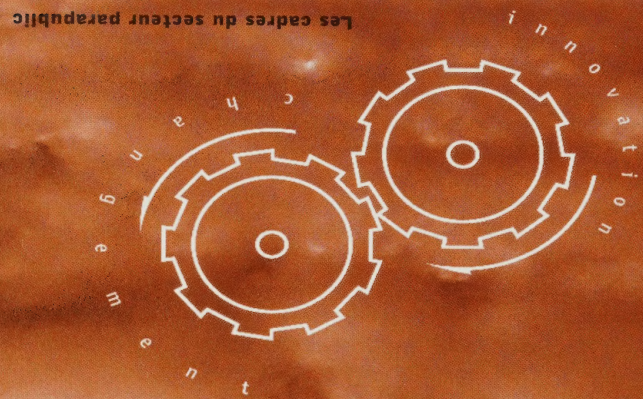
À l'automne 1990, les employés orga- grammes à la Direction de la gestion des subsides, se souvenant de cette journée couronné de succès passés à escalader des rochers et à traverser des ponts de corde avec ses collègues. «Quand vous confiez votre sécurité physique personnelle à d'autres, vous comprenez à quel point nous sommes tous interdépendants. De retour au travail,

contrôle des stocks. d'approvisionnement grâce à la mise au réalisé des économies de 30 p. 100 en coûts de 25 p. 100 sa ponctualité de paiement et courtois. Parallèlement, la Direction a amélioré temps de production et des coûts reliés au une réduction annuelle de 40 p. 100 du période de trois ans a permis de constater et les finances de la Direction se portent grande satisfaction règne parmi les employés, de l'organisme. Incontestablement, une plus lignes de conduite et les principes généraux subsides ont ainsi entraînés de refaçonner les l'emploi de la Direction de la gestion des



# Le changement :

## de bas en haut



Les cadres du secteur parapublic

apprennent bien vite que tous les

employés doivent participer au

changement.

PAR SHONA MCKAY

**En** janvier 1992, les administrateurs du

canton de Pittsburg ont demandé à leurs employés de les aider à réduire de 10 p. 100 le budget annuel de la municipalité fixé à 5 millions de dollars. « Nous avons proposé à nos employés de nous donner cinq sugges-

tions qui nous permettraient d'économiser des fonds, sans pour autant réduire les services offerts aux contribuables, nous expliqu

Shelagh Dunn, coordonnatrice des projets à Pittsburg, une localité de 11 500 habitants en banlieue de Kingston. En contrepartie, nous

avons promis que si nous atteignons notre objectif, personne ne serait licencié et tout le monde recevrait une prime. Selon M<sup>me</sup> Dunn, chacun et chacune des 44 employés du canton accepta de relever le

Parmi les conseillers en gestion, chacun s'entend pour dire que les entreprises et les organisations qui invitent leurs employés à participer au processus de changement dé-

tiennent aujourd'hui un avantage. Joe Arbuckle, chef de la localité. « J'ai demandé à l'un de mes collègues de m'expliquer le processus de

ment positif, rentable et durable. et le plus efficace de concrétiser un changement. En outre, nous avons économisé 30 000 \$.

Voilà une performance digne de mention. C'est également un exploit qui, à quelques variations près, est répété par des dizaines d'organismes du secteur parapublic partout en Ontario. Tout comme ce canton de l'est

de l'Ontario, de multiples unités opérationnelles et institutions gouvernementales

provenant qu'une participation réelle des employés demeure le moyen le plus rapide

et le plus efficace de concrétiser un changement positif, rentable et durable.

Parmi les conseillers en gestion, chacun s'entend pour dire que les entreprises et les

organisations qui invitent leurs employés à participer au processus de changement dé-

tiennent aujourd'hui un avantage. Joe Arbuckle, chef de la localité. « J'ai demandé à l'un de mes

colleagues de m'expliquer le processus de

ment positif, rentable et durable. et le plus efficace de concrétiser un changement.

Voilà une performance digne de mention. C'est également un exploit qui, à quelques

variations près, est répété par des dizaines d'organismes du secteur parapublic partout

en Ontario. Tout comme ce canton de l'est de l'Ontario, de multiples unités opérationnelles

et institutions gouvernementales provenant qu'une participation réelle des employés demeure le moyen le plus rapide

et le plus efficace de concrétiser un changement positif, rentable et durable.

## Quelques réflexions de la rédactrice

Quand j'étais petite, mon père me disait «Ne transige jamais sur tes valeurs. Mais il faut que tu saches qu'il n'existe plus d'une façon de réaliser les choses auxquelles tu crois.» Ces paroles pleines de sagesse n'ont jamais été plus réalistes qu'aujourd'hui. En effet, les recettes gouvernementales accusant une baisse, les employés du secteur parapublic en Ontario s'appliquent à redéfinir les modalités de prestation des services offerts. Certes, on continue de croire à l'importance du rôle que jouent les services publics dans la bonne marche de la province et la qualité de vie en Ontario, mais les circonstances qui entourent ces services sont, elles, remises en question.

En tant que contribuables, les Ontariennes et les Ontariens veulent un gouvernement efficace et rationnel. Mais en tant que consommateurs, ils veulent avoir facilement accès à ces services. Tandis que le secteur parapublic s'efforce tant bien que mal de s'adapter à ces exigences, à des priorités plus restreintes et à une nouvelle réalité financière, il faut parfois attendre à une certaine confusion qui ne manque pas de grincer aux oreilles des citoyens et citoyens.

Nous avons donc centrés de trouver de bons exemples de changement dans le secteur parapublic en Ontario.

Nous souhaitons faire connaître des gens qui font preuve de créativité, et qui nous voulons nous rendre sur des lieux de travail, dans le secteur parapublic tout entier — hôpitaux, municipalités, écoles et services publics.

Nous n'allons pas vous raconter des histoires où tout est parfait. Car ce ne sont pas des contes de fée. Dans les lieux de travail que nous avons visités, tout le monde n'était pas nécessairement heureux et tout n'était pas toujours parfait. Les articles qui suivent relatent plutôt des exemples d'initiatives et présentent des gens qui se sont tournés vers le progrès, souvent au prix de grands efforts.

Si nous nous parlons de ces lieux de travail, c'est aussi pour apprécier les avantages que d'autres peuvent en tirer. Quels conseils ces gens réservent-ils aux employeurs et aux employés qui doivent relever des défis similaires?

Souhaitons que cette première revue, axée sur le changement dans le secteur parapublic, annoncera le début d'une longue série.

Nous attendons vivement vos lettres. Et nous espérons que vous partagerez avec nous vos anecdotes et vos nouvelles, ainsi que les leçons apprises qui ont abouti à un changement positif et durable.

*Catherine Clement*  
Rédactrice en chef

Faites parvenir toute demande d'abonnement à l'adresse ci-dessus. Si vous changez d'adresse, ne manquez pas de nous en informer par écrit.

On peut se procurer des exemplaires additionnels de cette revue auprès de Publications Ontario, 50 rue Grosvenor, Toronto, Ontario, M7A 1N8. (416) 326-5315.

Les commentaires exprimés dans la présente publication représentent les opinions personnelles des personnes interviewées et ne reflètent pas nécessairement la pensée du

gouvernement de l'Ontario. Nous n'avons épargné aucun effort afin de veiller au caractère complet et exact de l'information publiée. Toutefois, nous recommandons à nos lecteurs et lectrices de ne pas prendre leurs décisions ni d'agir à la lumière de l'information contenue dans nos articles sans consulter au préalable un professionnel ou obtenir des conseils pertinents sur les questions qui les intéressent.

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 1994  
ISSN 1198-9750



## Message du ministre des Finances

Certes, chacun en convient, le maintien de la qualité des services publics en Ontario est tributaire d'un changement — un changement mesurable et durable.

Mais quand vous prenez en considération les besoins des citoyens et citoyens de l'Ontario, les services communautaires offerts et les personnes qui travaillent pour vous, vous comprenez clairement que ce changement doit faire appel à une approche à la fois sensible, réfléchie et globale.

Voilà pourquoi je suis fier d'apporter mon concours au lancement de cette nouvelle publication qui met en valeur des gens et des services qui ont adopté une telle approche envers le changement.

Prenons le temps d'applaudir tous ceux et celles qui, oeuvrant dans le secteur parapublic, apportent des innovations durables et bénéfiques à leurs organismes. Il est déjà bien assez difficile de tout simplement remplir vos fonctions quotidiennes à servir les Ontariennes et les Ontariens, sans encore devoir repenser totalement votre façon de travailler. Tout le mérite revient aux personnes présentes dans ces exemples.

Je suis convaincu que ces exemples à suivre peuvent être répétés, sous une forme ou une autre, partout en Ontario. Et je ne doute point que tous ceux et celles qui exercent dans notre secteur parapublic veulent et peuvent relever ce défi.

*Floyd Laughten*  
Ministre des Finances

Le Progrès, la revue sur les innovations dans le secteur parapublic. Automne 1994.

Volume 1, n° 1  
Rédactrice en chef : Catherine Clement  
Rédacteurs(trices) : Massimo Commanducci, Shona McKay  
Adjoint(e)s à la rédaction : Gregory Ladyka, Christine Avery Nuhé, Suzanne Bezuk  
Direction artistique : Adams + Associates  
Design Consultants Inc.  
Illustration de couverture : Barbara Muistein

**Citation page couverture :** Harold S. Williams, Arthur V. Webb et William J. Phillips, N.Y.: The Renaissanceville Institute, 1993.

Outcome Funding, 2<sup>e</sup> édition; Rensselaerville, Ontario, 50 rue Grosvenor, Toronto, Ontario, M7A 1N8. (416) 325-0888.

MSS 1P7. (416) 325-0888.

Nos lecteurs et lectrices sont vivement invités à nous écrire, à l'attention de la : Rédactrice des Finances de l'Ontario, situé au 101 rue Bloor ouest, 12<sup>e</sup> étage, Toronto, Ontario, MSS 1P7.



3 1761 11470583 3

# Le progrès

La revue sur les innovations dans le secteur parapublic

AUTOMNE 1994 25



L'innovation, vue comme une méthode sur laquelle se fonde tout

changement planifié... c'est d'abord essayer de nouvelles idées,

observer les résultats et enfin en développer les éléments

positifs. vue comme un outil permettant d'exécuter un changement,

l'innovation commence à l'échelon local et vise l'amélioration d'un

problème ou d'une situation. L'exemple pratique, et non la

théorie, est à l'origine de l'innovation.